

**UNIVERSIDAD NACIONAL
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL**

**LA ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL EN LOS PROCESOS
COMUNITARIOS TERRITORIALES DE DESARROLLO
RURAL: LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES AGROINDUSTRIALES DE VILLAVICENCIO
EL PIE DE MONTE LLANERO, COLOMBIA, DURANTE EL
PERIODO 2016-2020**

JAIME ENRIQUE TRIANA ARIAS

**Villavicencio – Meta
2022**

**Tesis sometida a consideración del Tribunal Examinador del Posgrado en Desarrollo Rural de la
Escuela de Ciencias Agrarias, para optar por el grado de Magíster Scientiae en Desarrollo Rural.**

**LA ARTICULACIÓN INSTITUCIONAL EN LOS PROCESOS
COMUNITARIOS TERRITORIALES DE DESARROLLO
RURAL: LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES AGROINDUSTRIALES DE VILLAVICENCIO
EL PIE DE MONTE LLANERO, COLOMBIA, DURANTE EL
PERIODO 2016-2020**

JAIME ENRIQUE TRIANA ARIAS

Tesis presentada para optar al grado de Magíster Scientiae en Desarrollo Rural. Cumple con los requisitos establecidos por el Sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

Miembros del Tribunal Examinador

[Dr. Luis A. Miranda Calderón / Dr. José Vega Baudrit /Dr. Jorge Herrera Murillo/Dra. Damaris Castro
García / M.Sc. Randall Gutiérrez Vargas/Dra. Vivian Carvajal Jiménez]

Representante del Consejo Central de Posgrado

M.Sc. Warner Mena Rojas

Coordinador Maestría en Desarrollo Rural

Dr. Carlos Cruz Meléndez

Tutor de tesis

Dr. Fabio Rojas Carballo

Miembro del Comité Asesor

Dr. Rafael Evelio Granados Carvajal

Miembro del Comité Asesor

Jaime Enrique Triana Arias

Sustentante

Descriptorios

Asopiedemonte.

Asociaciones rurales.

Articulación institucional.

Desarrollo rural con enfoque territorial.

Relevo generacional.

Resumen

Este estudio realizó un análisis sobre la articulación que se viene presentando entre las instituciones de apoyo al sector rural y las organizaciones de pequeños productores rurales en el Municipio de Villavicencio, Departamento del Meta, República de Colombia, Para este caso se detectó que desde 2014 se inició un proceso gestionado por la comunidad a través de la Asociación de Productores Agroindustriales de Villavicencio el Pie de Monte Llanero (Asopiedemonte), quienes han venido adquiriendo fortaleza y liderazgo en la producción, transformación y comercialización de cultivos de cacao (*Teobroma cacao*) y café (*Coffea arabica*), además vienen implementando programas de ecoturismo y de fortalecimiento del tejido social

Instituciones oficiales al igual que organismos privados y sectores gremiales han venido haciendo presencia en la zona de influencia de esta asociación, pero se han detectado fallas tanto en la planeación como en la articulación de acciones al igual que en la continuidad de sus procesos, haciendo que se avance poco en el desarrollo de los objetivos de la comunidad, para ello se pretende mediante el presente trabajo de investigación analizar las acciones desarrolladas por las entidades tanto públicas como organismos gremiales, el sector académico, organismos de cooperación, y otros, para detectar posibles fallas y generar propuestas para el mejoramiento de la articulación.

En este sentido, el objetivo principal de la presente investigación fue el de analizar la articulación entre las instituciones de apoyo al sector rural, con organizaciones rurales del territorio, para este caso, con la asociación Asopiedemonte, la cual consiste en el núcleo sobre el que giraría la actuación de: (a) instituciones oficiales, (b) organismos privados, y (c) sectores gremiales, para encontrar las carencias que se presentan o no de planeación, articulación y continuidad.

Metodológicamente, la revisión documental, la aplicación de encuestas, entrevistas, y la implementación de un FODA y talleres, todas estas actividades desarrolladas de manera participativa

con informantes claves, arrojaron resultados relacionados con las múltiples fallas en los procesos de articulación que han venido teniendo las instituciones con las organizaciones rurales, entre los que sobresalen, la inexistencia en Colombia de una política de articulación interinstitucional, que haga más eficiente las acciones de cada una de ellas, evitando duplicidad de funciones y haciendo que se pierdan esfuerzos y recursos que traen como consecuencia, la falta de una mejor integración de los actores rurales.

Igualmente, por el lado de la Asopiedemonte se evidenció una ausencia de caracterización tanto de los factores organizativos, agronómicos, agroindustriales, comerciales y sociales, la cual le debiera servir a la administración de la asociación como herramienta en la toma de decisiones, igualmente una falta de sentido de pertenencia de algunos productores que no participan en las acciones de la Asociación y sólo vienen generando un grupo reducido de ellos las iniciativas, participación y articulación con las instituciones de apoyo, evidenciándose falta de empoderamiento para el buen desarrollo de los proyectos, garantizando la continuidad de ellos en el tiempo.

También se determinó si existían acciones o programas de relevo o inserción generacional debido a que la mayoría de los socios son de avanzada edad con promedio de entre 50 a 60 años, determinándose que no se están adelantando estos programas ni de parte de la asociación como de las instituciones de apoyo, pero permitiendo la investigación generar conciencia sobre este proceso que va a comenzar a ser implementado por la organización objeto de estudio.

Se pudo determinar la falta de coordinación o articulación de las instituciones de apoyo a la organización, pues duplican algunas acciones como la prestación del servicio de asistencia técnica, algunas acciones de capacitación, sin elementos de juicio para escoger la temática a dictar, no realizan sistematizaciones, evaluaciones o seguimiento de las acciones, no son objetivos en el momento de realizar las ayudas quedando muchas veces a medias, como en el caso de las entregas de maquinaria que no se brinda suficiente capacitación en su manejo y no previendo los requerimientos de energía

para su funcionamiento. También se evidenció la falta en la continuidad tanto del servicio de asistencia técnica como de otras acciones, ello por las problemáticas en la contratación estatal, entre otros.

Finalmente se construyó con la comunidad un plan estratégico participativo a partir de la elaboración de la “Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas” o FODA, a ser concertado con las instituciones de apoyo con el fin de generar acciones de articulación que propendan por el buen desarrollo de la organización para su mejoramiento y prevalencia en el tiempo; sobresalen entre las acciones a implementar la de generar conciencia al interior de la asociación de participar activamente en los programas y proyectos, fortaleciendo el empoderamiento de los actores, generar acciones para el mejoramiento y continuidad del servicio de asistencia técnica, estandarizar procesos de postcosecha y beneficio de café y cacao, realizar investigación de mercados para focalizar nichos acordes con el producto obtenido y trabajar en temas de resiliencia al cambio climático.

Palabras Clave: análisis, articulación, instituciones, apoyo, rural, fallas, proceso, inexistencia, política institucional.

Abstract

This study carried out an analysis on the articulation that has been occurring between the institutions that support the rural sector and the organizations of small rural producers in the Municipality of Villavicencio, Department of Meta, Republic of Colombia. For this case, it was detected that since 2014 began a process managed by the community through the Association of Agroindustrial Producers of Villavicencio el Pie de Monte Llanero (hereinafter Asopiedemonte), who have been acquiring strength and leadership in the production, transformation and commercialization of cocoa crops (*Theobroma cacao*) and coffee (*Coffea arabica*), they have also been implementing ecotourism programs and strengthening of the social fabric

Official institutions as well as private organizations and guild unions have been doing presence in the area of influence of this association, but some faults have been experienced in both, the planning and articulation of actions, as well as in the continuity of their processes, making slow the progress of the development of the communities goals, for which it is intended through the present research work to analyze the actions developed by both, public entities and guild unions, the academic sector, cooperation agencies, and others, with the end of finding solution for the failures previously identified and generate proposals for the improvement of articulation.

The main goal of this research was to analyze the articulation between the institutions of support to the rural sector with organizations of rural territory, for this case, with an association named Asopiedemonte, which has been working on agro-industrial and commercialization processes for cacao and coffee, for this, four specific objectives were worked on: 1- Identify the production systems of the Asopiedemonte members, 2-assess the impact of public and private institutional support and management on Asopiedemonte and the response of its members to it. 3-Determine the existence of strategies or structured processes of generational relieve inside Asopiedemonte, within the framework

of the institutional articulation with public and private actors and 4-Diagnose the main operational problems of Asopiedemonte and propose corrective actions for its arrangement with public and private institutions of support.

Through the review of primary information such as the use of different participatory tools such as the survey, interviews with key actors, as well as in the association and the institutions, participatory workshops such as the Metaplan methodology and the construction of the SWOT matrix among others, it was possible to develop the research which revealed results that have to do with the multiple failures in the processes of articulation that both institutions and rural organizations have been having, among which it stands out that it does not exist in Colombia a policy of interinstitutional articulation that makes the actions of each of them more efficient, avoiding duplication of functions and causing the loss of efforts and resources that result in the lack of a better integration of rural actors.

Likewise, on the side of the rural organization Asopiedemonte, there was evidence of an absence of characterization on as well as on agronomic and agro-industrial factors, as on commercial and social factors, which is used as the administration of the association as a tool in decision-making, also a lack of sense of belonging of some producers who do not participate actively in the actions of the association and only a small group of them have been generating initiatives, participation and articulation with the support institutions, evidencing lack of empowerment for the proper development of the projects, guaranteeing the continuity of them over time.

With regard to this, it was also determined whether there were actions or programs of relief or generational insertion due to most of the partners of Asopiedemonte are of advanced age with an average of between 50 to 60 years old, determining that these programs are not being advanced nor on the part of the association as of the support institutions, but allowing the research to raise awareness about this process that will be implemented by the organization under study.

It was also possible to determine the lack of coordination or articulation of the supporting

institutions to Asopiedemonte, now that duplicate some actions such as the provision of technical assistance service, some training actions, without elements of judgment to choose the subject one to dictate, systematization is not carried out, evaluation or monitoring of actions are not either objectives at the time of making the aid, often being half-way as in the case of deliveries of machinery that does not provide enough training about its use and not foreseeing the energy requirements for the correct functioning. The lack of continuity of both the technical assistance service and other actions was also evidenced, due to the problems in government procurement, among others.

Finally, a participatory strategic plan was drawn up with the community, based on the preparation of the Matrix of Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats or SWOT, to be agreed with the support institutions to generate articulation actions that favor good development of the organization for its improvement and prevalence over the time.

They stand out among the actions to implement that of generating awareness within the association to participate actively in the programs and projects, strengthening the empowerment of the actors, generate actions for the improvement and continuity of the technical assistance service, standardize postharvest and benefit processes of coffee and cacao, carry out market research to focus niches according to the product obtained and work on issues of resilience to climate change.

Keywords: analysis, articulation, institutions, support, rural, failures, process, non-existence, institutional policy.

Agradecimientos

Agradecimiento especial a la junta directiva y productores de la Asociación de Productores Agroindustriales de Villavicencio el Pie de Monte Llanero, por su apoyo incondicional, depositar su confianza en mí, y empeñar su tiempo, esfuerzo y conocimientos empíricos para que esta investigación fuera posible.

Al Dr. Carlos Cruz Meléndez, tutor del presente trabajo de investigación quien me oriento y me facilitó sus conocimientos, igualmente por su noble dedicación para finalizar con éxito el presente estudio.

Al Dr. Rafael Evelio Granados, director de la Escuela de Ciencias Agrarias, por su apoyo incondicional, confianza y orientación para conducirme a cerrar este ciclo.

Al M.Sc. Warner Mena, director de la Maestría en desarrollo Rural de la UNA por su espíritu de colaboración para poder sacar adelante este proceso.

Al Dr. Fabio Rojas Carballo por su capacidad, apoyo, acompañamiento, consejo y estilo muy propio para direccionar mi trabajo, eliminando resistencias y prejuicios, para imprimirme motivación y confianza.

A Paola Lara, asistente administrativo de postgrados de Agraria de la Universidad Nacional de Costa Rica

Dedicatoria

A la memoria de mis padres Jaime y Lilia, quien desde la eternidad me alumbraron en esas largas jornadas que hicieron que terminara felizmente con este reto profesional y personal.

A mi hijo Daniel, por inspirar y motivar mi vida.

A mis hermanos Luis, Ana y Marina por estar apoyando las labores que condujeron a la finalización del presente estudio de investigación.

A los pequeños productores agropecuarios del departamento del Meta, República de Colombia con los que he tenido el privilegio y el honor de trabajar a lo largo de mi vida profesional; los que, con su respeto, paciencia y conocimiento, han complementado mi formación académica, sensibilizando profundamente mi humanidad y terminando de forjar al técnico crítico, creativo, soñador, ético, visionario, comprometido, responsable y propositivo, que debe haber en cada profesional del agro.

Índice

	Pág.
Capítulo I: Introducción	
Antecedentes.....	23
Planteamiento del problema	30
Objeto de estudio	37
Localización geográfica del territorio bajo estudio	39
Estado del conocimiento	40
Experiencias sobre articulación en Colombia.....	42
Experiencias de articulación institucional para el caso del cacao y café en Colombia	43
Relevo o inclusión generacional.....	52
Objetivos de la investigación	57
Objetivo general	57
Objetivos específicos	57
Capítulo II: Marco teórico	59
Enfoque modernizador	59
Enfoque estructuralista	60
Enfoque neoliberal	61
Enfoque neoestructuralista	62
Enfoque de la nueva ruralidad	63
Desarrollo rural con enfoque territorial.....	64
Enfoque del institucionalismo	65
Relevo o Inclusión generacional	66
Capítulo III: Metodología	69

Operacionalización de los objetivos específicos	72
Caracterización y descripción de las Instituciones	76
Alcaldía de Villavicencio	76
Servicio Nacional de Aprendizaje	76
Federación Nacional de Cafeteros	77
Gobernación del Meta	78
Universidad de los Llanos	79
Asociación Nacional de Usuarios Campesinos	79
Caracterización y descripción de los actores clave de las instituciones	79
Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados	84
Principales hallazgos de la caracterización técnica	84
Principales hallazgos sobre la caracterización comercial y de la transformación	85
Análisis y discusión de la caracterización técnica.....	87
Hallazgos, análisis y discusión del objetivo específico 2: Evaluar el impacto del apoyo y la gestión institucional pública y privada a la Asopiedemonte y la respuesta de sus asociados al mismo	97
Principales hallazgos	97
Percepción de las instituciones con respecto a Asopiedemonte	102
Principales hallazgos	102
Análisis del objetivo específico 3: Determinar la existencia de estrategias o procesos estructurados de relevo generacional, en el marco de la articulación institucional con actores públicos y privados....	113
Principales hallazgos	113
Percepción de los adultos sobre relevo generacional	117
Análisis del objetivo específico 4: Diagnosticar los principales problemas operativos de la Asopiedemonte y proponer acciones correctivas para su concertación con las instituciones públicas y	

privadas de apoyo.....	124
Principales hallazgos	124
Objetivos para la realización del plan de acción	131
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.....	143
Conclusiones del objetivo específico 1: Caracterizar los sistemas de producción de los miembros de la Asopiedemonte.....	143
Conclusiones del objetivo específico 2: Evaluar el impacto del apoyo y la gestión institucional pública y privada a la Asopiedemonte y la respuesta de sus asociados al mismo	145
Conclusiones del objetivo específico 3: Determinar la existencia de estrategias o procesos estructurados de relevo generacional al interior de la Asopiedemonte, en el marco de la articulación institucional con actores públicos y privados.....	148
Conclusiones del objetivo específico 4: Diagnosticar los principales problemas operativos de la Asopiedemonte y proponer acciones correctivas para su concertación con las instituciones públicas y privadas de apoyo.....	149
Recomendaciones derivadas del objetivo específico 1: Caracterizar los sistemas de producción de los miembros de la Asopiedemonte	151
Recomendaciones derivadas del objetivo específico 2: Evaluar el impacto del apoyo y la gestión institucional pública y privada a la Asopiedemonte y la respuesta de sus asociados al mismo	153
Recomendaciones derivadas del objetivo específico 3: Determinar la existencia de estrategias o procesos estructurados de relevo generacional al interior de la Asopiedemonte, en el marco de la articulación institucional con actores públicos y privados	155
Recomendaciones derivadas del objetivo específico 4: Diagnosticar los principales problemas operativos de la Asopiedemonte y proponer acciones correctivas para su concertación con las instituciones públicas y privadas de apoyo	157

Bibliografía.....	160
Anexos	171

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Objetivo específico 1, dimensión y unidad de análisis.....	72
Tabla 2. Objetivo específico 2, dimensión y unidad de análisis.....	73
Tabla 3. Lista de actores clave seleccionados	75
Tabla 4. Objetivo específico 3, categoría y unidad de análisis	81
Tabla 5. Objetivo específico 4, categoría y unidad de análisis	82
Tabla 6. Variedades, área y edad promedio utilizada en café y cacao de los asociados	87
Tabla 7. Capital instalado en equipo para la transformación del caco y café en 2016.....	90
Tabla 8. Capital instalado en equipo para la transformación del caco y café en 2020.....	91
Tabla 9. Matriz plan de acción y de gestión	134

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Plantación de café en la vereda contadero de Villavicencio, Meta, Colombia.	29
Figura 2. Diálogo con líderes de la Asopiedemonte	36
Figura 3. Participación de la Asopiedemonte en Ferias Agroindustriales de la Región	38
Figura 4. Localización de la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta, Colombia.	40
Figura 5. Medio de transporte utilizado en la zona.....	71
Figura 6. Socialización del Trabajo de Investigación con la Comunidad	72
Figura 7. Realización de entrevistas semiestructuradas	74
Figura 8. Sistema de secado de café y cacao usado en las instalaciones de la asociación	89
Figura 9. Centro de acopio y transformación de café y cacao.....	90
Figura 10. Transformación Agroindustrial de Cacao por parte de los Asociados	92
Figura 11. Transformación agroindustrial de café producido por los asociados	94
Figura 12. Necesidades de capacitación de los asociados.....	95
Figura 13. Otras actividades de interés de los asociados	95
Figura 14. Participación de los asociados a las reuniones convocadas	96
Figura 15. Ventajas de la asociatividad según los asociados.....	96
Figura 16. Reunión de capacitación dictado por la federación de Nacional de cafeteros	99
Figura 17. Entrega de maquinaria de transformación a la Asociación	100
Figura 18. Capacitación en Diplomado de Agronegocios para el Desarrollo Local	105
Figura 19. Maquinaria para Transformación de Cacao	106
Figura 20. Taller sobre el Tema de relevo generacional.....	117
Figura 21. Taller participativo de la construcción de la matriz FODA.....	127
Figura 22. Otras actividades de las personas asociadas.....	128
Figura 23. Construcción del plan de acción y de gestión de la Asopiedemonte.....	133

Índice de Anexos

	Pág.
Anexo A. Modelo aplicado de encuesta de caracterización.....	171
Anexo B. Modelo Entrevista semiestructurada de percepción de las instituciones sobre la Asociación de agroindustriales de Villavicencio el piedemonte llanero- Asopiedemonte.....	188
Anexo C. Modelo entrevista semiestructurada a actores claves de la Asopiedemonte sobre la percepción de las instituciones de apoyo presentes en la zona de influencia.....	190

Lista de abreviaturas

Siglas y acrónimos	Significado
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Internacional
AF	Agricultura Familiar
ADR	Agencia para el Desarrollo Rural
ANT	Agencia Nacional de Tierras
APP	Asociaciones Público Privadas
APPS	Asociaciones de pequeños productores rurales
ANUC	Asociación Nacional de Usuarios Campesinos de Colombia
APROCASUR	de Productores de Cacao del Sur de Bolívar
ASOPIEDEMONTE	Asociación de Productores Agroindustriales de Villavicencio el Pie de Monte
ASOMACAFE	Asociación de Productores de Café Ecológico Amazónico
ART	Agencia para la Renovación del Territorio
ATA	Asistencia Técnica Agropecuaria
BAC	Banco Agrario de Colombia
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCI	Corporación Colombiana Internacional
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe

Siglas y acrónimos	Significado
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CMDR	Consejo Municipal de Desarrollo Rural
CNCA	Comisión Nacional de Crédito Agropecuario
CNP	Consejo Nacional de Planeación
CORPOICA	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria
COFINORTE	Cooperativa de caficultores del Norte del Tolima, Colombia
DNP	Departamento Nacional de Planeación
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FEDECACAO	Federación Nacional de Cacaoteros
FEDECAFE	Federación Nacional de Cafeteros
FINAGRO	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
FNC	Fondo Nacional del Café
ICA	Instituto Colombiano Agropecuario
IICA	Instituto interamericano de cooperación Agropecuaria
ICCO	Organización Internacional del Cacao
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
ICR	Incentivo a la Capitalización Rural

Siglas y acrónimos	Significado
INCODER	Instituto Colombiano de Desarrollo Rural
INVIMA	Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia
OIM	Organización Internacional para las migraciones
PDET	Programas de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial
PGAT	Plan General de Asistencia Técnica
PPRS	Pequeños productores rurales
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
RIMISP	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
SAC	Sociedad de Agricultores de Colombia
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UMATA	Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria
UN	Universidad Nacional de Colombia
UNILLANOS	Universidad de los Llanos
UPRA	Unidad de Planificación Rural Agropecuaria
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Capítulo I: Introducción

Antecedentes

El presente trabajo, centrado en la experiencia de la Asociación de Productores Agroindustriales de Villavicencio el Pie de Monte, “Asopiedemonte” está influenciado por un “enfoque territorial del desarrollo rural” que a su vez encuentra un marco teórico de sustento en los planteamientos conocidos como “nueva ruralidad”, que para Colombia lo podemos encontrar en los trabajos de diversos autores y los planteamientos de varias instituciones estatales y organizaciones no gubernamentales. Un ejemplo de esto último se puede observar en lo manifestado por Ocampo, (2021) como parte de la “Misión Rural Colombiana”:

El enfoque territorial participativo implica que se debe tener en cuenta la diversidad socioeconómica, cultural y ecológica de distintas regiones con estrategias y políticas específicas a las condiciones de cada una de ellas. Debe promover, además, a las organizaciones locales y sus iniciativas, y a las redes de cooperación entre agentes públicos y privados, para contribuir a la construcción de tejidos sociales más densos (p.2).

Lo que está completamente acorde con la definición de “Programa Nacional de Desarrollo Rural con Enfoque Territorial (PRET) (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural [RIMISP], 2014, p. 5). Con esta perspectiva es pertinente en tanto elemento aclarador y orientador del presente trabajo citar la justificación que presenta RIMISP para su trabajo, siendo esta misma perspectiva la que se asume en esta indagación, se justifica de la siguiente manera:

Este documento se elabora en el marco de la Misión para la Transformación del Campo (en adelante, Misión Rural), y se guía por los objetivos y principios recogidos en el documento Saldar la deuda histórica con el campo (Ocampo, 2014). Y, por otra parte, el borrador del documento

Hacia un nuevo campo colombiano: Reforma Rural Integral, que el Gobierno nacional dio a conocer recientemente, contiene, en la sección “Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial”, el objetivo de “lograr la transformación estructural del campo y el ámbito rural, y un relacionamiento equitativo entre el campo y la ciudad [...]” (RIMISP, 2014p.11).

Del documento se rescatan “el énfasis en un enfoque territorial” y “la práctica de la participación social” (RIMISP, 2014, p. 11), donde el apoyo institucional a la comunidad, se da en la organización de las comunidades para que sean “gestores de su propio desarrollo” (RIMISP, 2014, p. 11), para que estos “territorios rurales” puedan tener una “gobernanza participativa”, lo que significa que trabajen y se organicen “, generando “procesos de transformación productiva, institucional y social de los territorios rurales con la consiguiente participación de las instituciones del Estado”

Por su parte, Ocampo, (2021) menciona, en la Revista Universidad Nacional de Colombia/Quinta época, publico un artículo en donde menciona las líneas en que se propone trabajar por el desarrollo rural:

En materia de ordenamiento y desarrollo territorial, la Misión hizo propuestas en cuatro líneas: ordenamiento ambiental, social y productivo; convergencia regional y cierre de brechas rural-urbanas; desarrollo rural con enfoque territorial y consolidación de la asociatividad territorial (párr. 15)

Teniendo en cuenta lo mencionado, se basa el trabajo que se realiza en la “gobernanza participativa” (RIMISP, 2014, p. 11), generando “procesos de transformación productiva, institucional y social de los territorios rurales con la consiguiente participación de las instituciones del Estado” (RIMISP, 2014, p. 11), con participación activa de la población rural, asesorándolos en su organización y capacitándolos para que sean capaces “de gestionar el desarrollo de sus territorios” (RIMISP, 2014, p. 11). De tal manera que los actores “públicos y privados, gubernamentales y no gubernamentales” (RIMISP, 2014, p. 11), participan directamente en el mismo, debiendo actuar de manera unida y

coordinada, participativa y con equidad “en la toma de decisiones” (RIMISP, 2014, p. 11),

Es desde esta perspectiva que se aborda el tema de la articulación de instituciones públicas y organizaciones privadas en los procesos comunitarios territoriales de desarrollo rural, centrándose en la experiencia de La Asociación de Productores Agroindustriales de Villavicencio el Pie de Monte Llanero. Ante la débil articulación por parte de entidades como la Alcaldía de Villavicencio, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Universidad de los Llanos, la Federación Nacional de Cacaoteros , la Federación Nacional de Cafeteros), la Gobernación del Meta y la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos de Colombia (ANUC), que se viene presentando las comunidades en el sector rural colombiano, se han generado iniciativas de desarrollo rural a partir de comunidades organizadas, como las observadas en algunas veredas de la ciudad de Villavicencio, departamento del Meta, con procesos gestionados por ellas. Una experiencia que para el caso particular de la Asociación de Productores Agroindustriales de Villavicencio el Pie de Monte Llanero recupera en la presente investigación. Paralelamente, entidades gubernamentales del orden nacional, regional y local, al igual que organismos privados y el sector gremial y académico han venido desarrollando proyectos e iniciativas en la zona de influencia de esta Asociación, las cuales de acuerdo tanto a lo conversado directivos de estas entidades como resultado de la indagación realizada, presentan fallas, problemas, deficiencias en la planificación, articulación y continuidad de sus acciones y procesos, resultando, lo que sería un consenso entre los distintos actores sociales e institucionales, en un limitado avance en el desarrollo del objeto productivo y social.

Desde esta perspectiva, la presente investigación propone el análisis de las acciones desarrolladas por las instituciones tanto públicas como privadas, la academia, organismos de cooperación, y otros (Alcaldía de Villavicencio, Servicio Nacional de Aprendizaje, Universidad de los Llanos, Federación Nacional de Cafeteros, Federación Nacional de cacaoteros, Gobernación del Meta y Asociación nacional de Usuarios Campesinos), analizando su articulación con la comunidad de

Asopiedemonte, con el objetivo precisamente de conocer mejor cuáles serían esos obstáculos de gestión que inciden negativamente en los procesos comunitarios territoriales de desarrollo rural.

La estrategia de investigación inició con una caracterización de los asociados, para pasar de seguido a evaluar el impacto del apoyo y la gestión institucional pública y privada a la Asociación y la respuesta de los asociados al mismo. Vale aquí resaltar un elemento que sobresalió desde inicios del trabajo junto a otros varios que dicen de la débil articulación institucional en los procesos comunitarios territoriales de desarrollo rural: los problemas relacionados con el relevo generacional. Así, desde los primeros acercamientos a la Asociación quedó claro que un tema central y esencial tenía que ver luego con lo que se puede denominar “la gestión del relevo generacional”. Un elemento que por su relevancia rápidamente se constituyó en un eje transversal de la indagación que se emprendía. Un tema sobre el cual lo que se aprendiera de la experiencia en Asopiedemonte podría no solo ser relevante para este caso particular, sino que cabía la posibilidad de su generalización de cara a entender mejor los obstáculos para un impacto positivo del apoyo y la gestión institucional pública y privada en lo que al desarrollo rural se refiere.

Así, el tema del relevo generacional pasó a ser para la presente investigación, pues, ese eje de atención desde el cual abordar el tema general al análisis de la articulación entre las instituciones de apoyo al sector rural, para así tratar de encontrar las carencias que se presentan o no de planeación, articulación y continuidad.

Una vez que en la aproximación inicial se vio el peso que se le daba al tema del relevo generacional, se determinó la existencia o no de estrategias o procesos estructurados de relevo generacional, siempre en el marco de la articulación institucional de Asopiedemonte con actores públicos y privados, y finalmente se diagnosticaron los principales problemas operativos, proponiendo acciones correctivas para su concertación con las instituciones públicas y privadas de apoyo.

Justificación

Para que el desarrollo rural en Latinoamérica y en este caso Colombia sea una realidad, las comunidades deben empoderarse de iniciativas con carácter endógeno, y además canalizar, eficaz y metódicamente, los recursos y servicios brindados por las instituciones oficiales de gobierno, el sector privado, la sociedad civil, la cooperación nacional e internacional y la academia, entre otros; teniendo siempre en consideración los aspectos sociales, culturales, políticos, económicos y ambientales existentes en el territorio, con el propósito de realizar una articulación con las diversas entidades de apoyo, que promueva un verdadero desarrollo rural para el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Según resultados del Tercer Censo Nacional Agropecuario en Colombia, realizado por el Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2016), denominado “Hay campo para todos”, la agricultura en el país representa el 6,3% del total del área rural censada (7,1 millones de hectáreas), donde el café con 765 mil ha y el cacao con 209 mil ha, representan el 11% y el 3% respectivamente, del área nacional sembrada, con una participación del departamento del Meta de 2510 hectáreas para el primer caso y 6688 hectáreas para el segundo.

El cultivo del cacao en Colombia y en el departamento del Meta se viene convirtiendo en una actividad promisorio para el desarrollo rural por la generación de mano de obra familiar, y como actividad productiva alternativa en el proceso de sustitución de cultivos ilícitos; razón por la que entidades como el Ministerio de Agricultura, la Agencia de Desarrollo Rural y la Federación Nacional de Cacaoteros (Fedecacao), entre otras, han venido impulsando el aumento de su área y la generación de procesos de agroindustria, lo que significa una ventaja significativa para la Asopiedemonte, en su propósito de desarrollar procesos de articulación institucional, que les genere valor agregado a sus productos, y mayores ingresos que mejoren la calidad de vida de sus asociados.

Asimismo, con el mismo interés pero a menor escala, se ha venido fomentando el aumento en la

superficie sembrada en el departamento del Meta y los procesos de transformación del café liderados por la Federación Nacional de Cafeteros, la Universidad de los Llanos, la Alcaldía de Villavicencio, la Gobernación del departamento del Meta, y la Cámara de Comercio de Villavicencio, haciendo énfasis en la producción de cafés especiales, lo que le brinda también la oportunidad a Asopiedemonte para articular acciones de apoyo con estas instituciones.

En esta perspectiva de interés y desarrollo de café y cacao en el espacio geográfico colombiano, ubicamos la comunidad rural de Villavicencio, departamento del Meta, donde se han venido generando iniciativas de emprendimientos asociativos con el componente de producción, transformación y comercialización de estos cultivos; capitalizando experiencias y aprendizajes de años; muchas de ellas acompañadas por entidades oficiales, privadas y académicas, que dejan entrever sin embargo según la comunidad, una débil articulación entre ellas y con las organizaciones de productores, conduciendo a la pérdida de apoyo y a su afectación, como en el caso que nos ocupa, la Asopiedemonte.

La importancia de la presente investigación surge de la inquietud del tesario en virtud de su experiencia laboral con organizaciones de pequeños productores, por analizar los aciertos y desaciertos de los procesos de articulación interinstitucional con estos grupos, y su contribución a la generación de procesos participativos de desarrollo rural, con enfoque territorial.

En este sentido, este estudio pretende ser de utilidad para: Valorar la articulación entre las instituciones de apoyo al desarrollo rural presentes en la comunidad rural de la ciudad de Villavicencio, departamento del Meta, República de Colombia y de éstas, con la Asopiedemonte, Identificar problemas y soluciones en el ámbito de las responsabilidades inherentes a estas instituciones y sus funcionarios en su compromiso de apoyo, a partir de la activa y efectiva participación de sus asociados, de manera que puedan ser concertadas dentro de un actual o futuro plan estratégico, para el mejoramiento de la condición de vida de sus familias. Generar elementos metodológicos que pudieran ser replicadas total o parcialmente en otras experiencias semejantes.

Figura 1. Plantación de café en la vereda contadero de Villavicencio, Meta, Colombia.



Nota: Los socios de la organización tienen establecidos plantación de café semiorgánico el cual procesan y comercializan en la ciudad de Villavicencio y municipios cercanos. Fuente: Foto de J. Triana (2016).

Asimismo, la elección del tema de estudio obedece también a la vinculación del autor, con el proceso de desarrollo de la Asopiedemonte y su vinculación con la Universidad de los Llanos en el área de proyección social, la cual viene acompañando estos procesos asociativos gremiales de desarrollo rural en comunidades.

La pertinencia de la investigación con los objetivos y metas del programa de Maestría en Desarrollo Rural de la Universidad Nacional de Costa Rica se ubica en la oportunidad de aplicar los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas durante nuestra participación en la misma, para lograr una aproximación con mayor capacidad a la observación, comprensión, reflexión, análisis e implementación de medidas y acciones tendientes, a mejorar la situación de vida de los habitantes rurales.

Asimismo, el presente estudio es pertinente con el objetivo de la política sectorial de Política Agropecuaria y de Desarrollo Rural 2018-2022:

... Impulsar la transformación productiva, la competitividad agropecuaria y el desarrollo rural, promoviendo condiciones adecuadas para la provisión de bienes y servicios, la inversión, la innovación, el emprendimiento y el desarrollo agroindustrial para la generación de oportunidades de bienestar y mayor equidad en la población rural. (Minagricultura, 2019, p. 18)

El carácter de originalidad del estudio lo da su condición de ser el único de tipo analítico, en el tema de articulación institucional en el espacio geográfico determinado, esta condición a su vez, es respaldada por lo que se evidenció de conversaciones preliminares sobre la problemática de la Asopiedemonte, realizado con sus miembros de manera participativa, donde se manifestó con claridad el inconformismo de algunos productores con el apoyo que estaban recibiendo de las entidades de gobierno, tanto del orden nacional, como regional, pues en algunos casos existe falta de continuidad en las acciones de acompañamiento y duplicidad de funciones de las instituciones, resultando en la dilapidación de esfuerzos, recursos y tiempo.

Planteamiento del problema

Como se muestra en la investigación *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2021*, “La situación es muy distinta a la de hace seis años, cuando se comprometió a cumplir el objetivo de poner fin al hambre, la inseguridad alimentaria y todas las formas de malnutrición para 2030” (FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF, 2021, p.8) el cumplimiento de los objetivos internacionales para 2030 en relación con el hambre: balance de los desiguales progresos (FAO, FIDA y PMA, 2015), a finales del 2014 existían 795 millones de personas crónicamente subalimentadas en el mundo, situación que para su solución implica el diseño de estrategias con

... un enfoque integrado, que incluya inversiones públicas y privadas para aumentar la productividad agrícola, un mejor acceso a los insumos, la tierra, los servicios, la tecnología y los mercados; así como medidas para el fomento del desarrollo rural y la protección social para los

más vulnerables, incluido el esfuerzo de su resiliencia ante los conflictos y los desastres naturales (FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF, 2021, p.8).

En este contexto, la ONU, CEPAL, UDE, (2019) (ONU, CEPAL, UDE, 2019)

... destaca que la nueva ruralidad constituye un nuevo paradigma de comprensión de la ruralidad, así como un marco de análisis global y **sistémico**, en que lo rural deja de ser un componente aislado y concentrado en el sector agrícola para ser estudiado como un conjunto complejo de normas e interacciones que vinculan estrechamente lo rural con la sociedad (p.22).

A lo anterior y de acuerdo con la CEPAL, FAO e IICA, (2019), la nueva concepción de lo rural en América Latina y el Caribe, se observa que:

... para enfrentar los desafíos de la Agenda 2030 es fundamental reconocer que los territorios son un continuo, con necesidades de infraestructura, políticas de protección social, igualdad de género, bajo el mismo medio natural y con los mismos derechos, sean los territorios urbanos o rurales (p.37).

Pero a concepto del tesario, el desarrollo rural en Colombia se ha venido realizando sin políticas claras y sostenibles en el tiempo para el sector rural, con cambios marcados por cada gobierno de turno, y en la mayoría de los casos las comunidades rurales y sus gobiernos locales no logran articular los recursos físicos, naturales, sociales y culturales del territorio, con los servicios y recursos que ofrece la institucionalidad nacional y regional, afectando las iniciativas locales, haciéndose imprescindible el establecimiento de acciones conjuntas de desarrollo centradas en el capital humano habitante del territorio. Al respecto, **el el** Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, indica que:

A manera de información sobre la situación del campo colombiano, el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, indica que: “El 0,1% de las Unidades de producción Agropecuaria concentra el 70% del área rural dispersa” (PND, 2018, p.51). el acceso a a tierras es superior al 30%, aunque de ese porcentaje menos de la mitad son propietarios. En cuanto a las unidades de Producción Agropecuaria el

54,8% “no tiene acceso a asistencia técnica, crédito, maquinaria, infraestructura, sistemas de riego y esquemas asociativos” (PND, 2018, p.51); . para sacar sus productos a vender a ciudades o centros poblados, tienen dificultades y en algunos puntos es casi imposible debido a que “el 75% de la red vial terciaria está en deterioro” (PND, 2018, p.51); además la explotación agrícola es insuficiente, pues “el 11,7% del suelo dentro de la frontera agrícola está sobre utilizado y el 13% subutilizado” (PND, 2018, p.51).

En cuanto a exportaciones, “de 106 productos agropecuarios colombianos con acceso permitido a otros países, solo se exportan 36” (PND, 2018, p.51). con respecto a la tasa de informalidad laboral en las zonas “rurales llega a 85,8%”(PND, 2018, p.51), en educación “mientras una persona en el área urbana en promedio estudia 10 años, en el área rural solo 6” (PND, 2018, p.51); y finalmente, “la proporción de pobreza por ingresos en los municipios rurales dispersos de Colombia es 2,3 veces la de los habitantes de las ciudades y aglomeraciones” (PND, 2018, p.51).

Todos estos problemas que se presentan en la ruralidad colombiana, dejan ver que es imprescindible y necesario el diseño de “propuestas de acción y gestión regionalizadas, que articulen la institucionalidad nacional, regional y local con las comunidades rurales” (Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, 2013, p.2), debiendo planificarse y ejecutarse de manera articulada y acorde “con las tendencias generales y los lineamientos macroeconómicos institucionales” (Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, 2013, p.2), agravados por el hecho de, que aunque, de acuerdo a lo expresado en la página web, de noticias de la Universidad de La Salle, (2020):

... el Gobierno Nacional ha sostenido en múltiples ocasiones la importancia que ocupa el campo hacia el futuro, sin embargo, entidades dedicadas al desarrollo rural van a tener grandes recortes como lo es el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, con la reducción de \$26.643 millones, la Agencia Nacional de Tierras, con la disminución de \$ 34.342 millones, la Agencia de Desarrollo Rural tendrá \$81.650 millones menos, entre otras entidades del sector (párr.4).

Según la Sociedad de Agricultores de Colombia, en Colombia, al igual que en muchos países del mundo, existe la percepción generalizada de que la institucionalidad agropecuaria y rural es débil y que debe fortalecerse, este problema se volvió persistente y complejo, y no se trata sólo de aumentar o eliminar entidades públicas o privadas, sino de la necesidad de creación de políticas y reglamentos que ofrezcan un marco institucional seguro y menos corrupto para el desarrollo agropecuario y rural, para ello se hacen necesarios “mecanismos institucionales que garanticen no solamente la formulación de leyes, sino su exigibilidad y su respeto por parte de agentes gubernamentales y privados” (Sociedad de Agricultores de Colombia [SAC], 2015, p.7).

De acuerdo con Minagricultura, (2019), en su informe “Un Campo para la Equidad”, en la institucionalidad, su objetivo es “Modernizar, tecnificar y consolidar la institucionalidad sectorial y la coordinación y articulación interinstitucional para impulsar la transformación productiva agropecuaria y rural a escala territorial” (p.54).

En embargo, uno de los principales problemas de la institucionalidad en Colombia, lo constituye la debilidad operativa de las “instancias regionales, para la planificación, ejecución y seguimiento de la política sectorial y de desarrollo rural desde los territorios” (DNP, s.f., p.247); las que además, no se articulan adecuadamente con las instancias del ámbito nacional, limitando el desarrollo rural de las regiones, situación que en criterio del tesorero, “evidencia la necesidad de diseñar propuestas de acción y gestión regionalizadas, que articulen la institucionalidad nacional, regional y local” (Alcaldía de La Jagua de Ibiricó, 2016, p.1), con la activa y efectiva participación de las comunidades rurales; así como el DNP, (2014), refuerza en otro de sus trabajos titulado “Misión para la transformación del campo – Diagnóstico de la institucionalidad pública en el sector agropecuario”, que:

El sector rural no cuenta en la actualidad con una institucionalidad a nivel central que les permita a los diferentes ministerios y demás entidades del orden nacional generar consensos con respecto a las políticas que deben guiar el accionar del gobierno en las zonas rurales, y

articular y coordinar la provisión de bienes y servicios públicos para llegar a los territorios con una apuesta integral de desarrollo rural que vaya mucho más allá del aspecto eminentemente sectorial. (p. 22)

Así mismo, también el Departamento Nacional de Planeación de Colombia, en el documento ya citado de “El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz” (s. f.), refuerza la argumentación en el sentido de que:

La institucionalidad para lo rural a nivel regional tiene instancias de poca operatividad que no se articulan adecuadamente con las entidades del nivel nacional, y por tanto su actividad tiene una influencia limitada sobre el desarrollo rural de las regiones.

Por ejemplo, para el caso de los Consejos Seccionales Agropecuarios (CONSEA), instancia de articulación regional; y de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural (CMDR), entidad de articulación local, Econometría (1997) y MADR-Red Adelmo (2015), observaron los siguientes hallazgos:

- Baja capacidad de concertación, tanto a nivel comunitario como con entidades y programas gubernamentales.
- Limitada capacidad de ejercer control social sobre los temas de su competencia.
- Poca voluntad política.
- Nula incidencia sobre procesos de toma de decisión y distribución de recursos de programas y proyectos.
- Deficiencias en la información y capacitación de sus miembros
- Ausencia de mecanismos claros de criterios de selección de representantes de organizaciones de base social y comunitaria de pequeños productores y de asociaciones.

(DNP, s. f., p. 247)

Durante los años 2016, 2017 y 2018, en Colombia se realizaron ajustes institucionales en

materia de normatividad para la implementación de modelos de desarrollo rural, acorde con las tendencias latinoamericanas, eliminando entidades como el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) y creando otras como la Agencia para el Desarrollo Rural (ADR), la Agencia Nacional de Tierras (ANT) y la Agencia para la Renovación del Territorio (ART), instituciones que consideran en sus agendas de trabajo la implementación de iniciativas de las comunidades en sus territorios, con proyectos de desarrollo rural que se articulen con las instituciones de gobierno de apoyo al sector, en los espacios regionales, locales y comunales, con el fin de optimizar esfuerzos, servicios y recursos, todo ello bajo la figura de formas asociativas.

Según lo señala el CIAT, (2007), no es suficiente la creación de formas asociativas de Pequeños Productores Rurales para vincularse a la economía nacional y mejorar las condiciones de vida en los espacios rurales, si las mismas no logran una adecuada y eficiente articulación con instituciones de apoyo al desarrollo rural, para su acceso en cantidad y calidad a recursos y servicios existentes y disponibles, pues muchos de los servicios y recursos ofrecidos por estas instituciones no son fácilmente captados, presentándose además limitantes presupuestarias y poca operatividad en muchas de ellas, redundando en su baja credibilidad (citado por Durán et al, 2020).

En el diálogo llevado a cabo entre el tesorero y los líderes, se evidenció un gran esfuerzo por orientar recursos gubernamentales técnicos y financieros existentes hacia una propuesta de agroindustria y comercialización de café y cacao, iniciando con un aumento en el área de cultivo, mejoramiento de la asistencia técnica y la incorporación de maquinaria e instalaciones básicas, aumento de mercados, pues los productores consideran que han tenido un insuficiente apoyo técnico, pocos recursos económicos, baja tecnología y débil apoyo para el mercadeo de sus productos.

Los líderes mencionaron que instituciones públicas, privadas y de educación, entes gremiales y del sector solidario han tenido presencia en la zona para realizar procesos de capacitación, acompañamiento técnico, y formulación de proyectos, algunos de los cuales quedaron inconclusos,

malográndose así esfuerzos, tiempo y recursos, con la consecuente afectación a la comunidad; según ellos, la falta de planificación y articulación operativa de acciones por parte de las diversas entidades de apoyo al desarrollo rural presentes en la región emerge como una de las principales responsables de las limitantes, dificultades y problemas que se han considerado clave, para un desarrollo rural que promueva el empoderamiento de las familias productoras del territorio en cuestión.

Se observó que la población de la Asociación era de más de 50 adultos, y algunos de más de 60 años y al indagar sobre la presencia de población joven expresan que era una dificultad que tienen por cuanto ellos proyectan que su organización perdure en el tiempo y que se debe involucrar a la población joven en las acciones realizadas, pero existen dificultades por cuanto la juventud está dedicada a otro tipo de actividades y muchos han optado por migrar a la ciudad haciendo que en la zona haya poca población joven, y es aquí donde se detectó el problema de la continuidad en el tiempo de la Asociación haciendo que este problema del relevo o inclusión generacional sea también tenido en cuenta como problemática a tratar en la presente investigación para ser complemento del tema de la articulación institucional.

Figura 2. Diálogo con líderes de la Asopiedemonte



Nota: Se realizó un diálogo inicial con líderes de la organización con el fin de conocer sus puntos de vista con respecto a su articulación con las instituciones del estado. Fuente: J, Triana (2016).

En este sentido, la presente investigación propone analizar efectiva y sistemáticamente la

articulación entre las principales instituciones públicas y privadas de apoyo al desarrollo rural presentes en el territorio objeto de estudio, identificando los aciertos, desaciertos, fortalezas y debilidades de esta relación, impacto de la gestión institucional y la participación de las comunidades en referencia, a la situación que condiciona la gestión y el éxito de emprendimientos productivos, también analizando el tema del relevo o inclusión generacional como factor de apoyo en el tema de la articulación institucional para garantizar la continuidad de los procesos llevados actualmente por la Asociación en el marco del desarrollo rural del territorio bajo estudio.

Objeto de estudio

El desarrollo de comunidades organizadas a través de formas asociativas se viene fortaleciendo en Latinoamérica como alternativa para enfrentar los procesos económicos, culturales, sociales, políticos y ambientales adversos, generados por la globalización de la economía y la implementación de modelos de desarrollo neoliberales, responsables de la privatización de instituciones reguladoras del mercado y proveedoras de recursos y servicios a las comunidades rurales.

Concretamente, la experiencia de la Asopiedemonte posibilita un análisis de los procesos de articulación interinstitucional pública, privada y gremial de esta organización a partir de constitución legal en 2014, por iniciativa de algunos finqueros principalmente productores de café y cacao de las veredas: Contadero, Buena Vista, Samaria, Servita, San Luis de Ocoa, la Argentina, Palmichal, y San Juan de Ocoa, localizadas en el corregimiento rural 2 de la ciudad de Villavicencio, capital del departamento del Meta.

La organización se localiza en una región cuyo origen se remonta a la época precolombina cuando en el actual territorio la ocupación poblacional correspondía a los indígenas Guayupes; años más tarde, cerca de 1740, fue fundada la Hacienda Apiay por los sacerdotes jesuitas. Debido a su localización estratégica en el piedemonte de la Cordillera Oriental, que fue y ha sido paso obligado de todos aquellos

que comerciaban con todo tipo de mercancías y con ganado, que iban y venías desde Bogotá y poblaciones vecinas hacia los llanos, y de aquellos que venían a establecer su vivienda y sus fundos, cautivados por la prolificidad y localización de las tierras, mismas que se encontraban dedicadas principalmente al cultivo de la yuca (*Manihot esculenta*), plátano (*Musa paradisiaca*) y maíz (*Zea maíz*) (Salamanca, 2009).

Las veredas de la Asopiedemonte están ubicadas en el corregimiento 2 de Villavicencio. Su dinámica poblacional inicia en la década de los años 30 del siglo pasada, con veredas como Buenavista y en la década de los 50 con la vereda de Contadero, con pobladores provenientes del departamento de Cundinamarca, Santander y Tolima (Patarroyo et al., 2011), ha venido ganando especial interés por parte de algunas instituciones por su dedicación e interés en acciones “de desarrollo rural que le permiten integrar los factores de producción hacia la generación de ingresos y mejoramiento de condiciones de vida” (INCODER, 2013, p.3) de sus Asociados; un ejemplo de esto lo constituyen los productos de la transformación del café y el cacao, que han venido desarrollando y comercializando en mercados locales, campesinos y ferias comerciales.

Figura 3. Participación de la Asopiedemonte en Ferias Agroindustriales de la Región



Nota: La Organización ha venido fortaleciéndose a través de participaciones en diferentes ferias, mercados campesinos y ruedas de negocios en el departamento del Meta, Colombia. Fuente: J, Triana (2016).

Localización geográfica del territorio bajo estudio

El presente trabajo de investigación se realizó en la República de Colombia, departamento del Meta, zona del Piedemonte Llanero; un ámbito rural de la ciudad de Villavicencio, localizado a 90 Km al oriente de la capital Bogotá; la zona objeto de estudio se encuentra ubicado a unos 15 Km del centro urbano de la ciudad de Villavicencio, por la vía antigua a la capital Bogotá; una región con una temperatura media anual entre 20 – 30°C y elevaciones de cordillera ondulada entre 500 – 1000 msnm, donde predominan las zonas de reserva forestal con nacederos de agua y cultivos de pastos, forestales, cacao, café, producción para el autoconsumo como cítricos, hortalizas, crías de gallinas y actividades turísticas como hotelería campestre, ecoturismo, gastronomía, ciclomontañismo y se encuentra clasificada como territorio del corregimiento 2 de Villavicencio.

Según estudio de dinámica poblacional de Villavicencio realizado por Patarroyo et al, (2011), el corregimiento 2 del municipio de Villavicencio, donde se centra la actividad de Asopiedemonte, cuenta con una extensión de 19.418 hectáreas y allí se localizan las veredas Contadero, Samaria, Buenavista, Pipiral, palmichal, la Argentina, San Luis y San José de Ocoa, tiene con una población de 6352 habitantes, correspondientes a un 14,3% de la población total de los 7 corregimientos, que tiene el municipio de Villavicencio; este corregimiento se encuentra localizado hacia la parte Noroccidental del municipio de Villavicencio, sus puntos extremos son:

Latitud norte: 4°15'30'' – 4°2'00'', longitud oeste: 73°46'00'' – 73°39'45''.

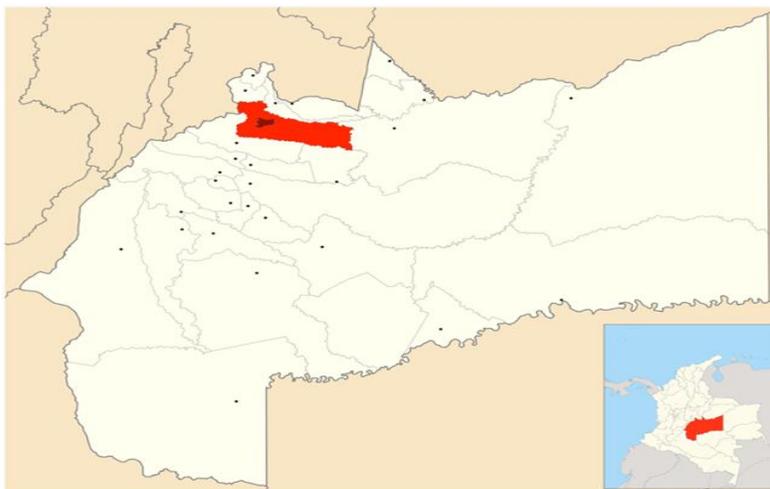
Ubicación política – límites, por el norte: Vereda Quebrada Honda y Vereda San Cristóbal.

Por el oriente: Veredas Santa María Alta, Palmichal, La Libertad, La Bendición, Zuria, río Negrito y Casco urbano del Municipio de Villavicencio.

Por el occidente: Río Guayuriba, Departamento de Cundinamarca, Municipio de Acacias.

Por el sur: Río Guayuriba y el Municipio de Acacias (Alcaldía de Villavicencio, s. f., p. 38).

Figura 4. Localización de la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta, Colombia.



Nota: La zona de influencia de la Asociación objeto de estudio se encuentra remarcada con color oscuro. Fuente: (Wikipedia, 2012).

Estado del conocimiento

Se han realizado diferentes estudios sobre articulación institucional de gobierno con organizaciones de productores rurales por parte de instituciones como las FAO, CEPAL, IICA (2015), que incluyen a organizaciones de Pequeños Productores Rurales, los cuales se han articulado con diferentes instituciones enfocadas en relaciones comerciales que involucran contratos con empresas privadas en África, Asia y América Latina; siendo las conclusiones que para lograr el éxito deben acceder a un mercado consolidado, contar con una estructura organizativa con sentido empresarial, ofertar productos rentables y con algún tipo de valor agregado, estar cubiertas por políticas estatales de apoyo, o en su defecto con algún sustento, puntual proveniente del Estado, la cooperación internacional, o el sector privado, tal como aparece en las políticas de desarrollo rural de la Misión Rural, en inclusión productiva, de acuerdo con Ocampo, (2021) “invertir en la fase de comercialización por medio de la modernización de los sistemas de abastecimiento locales, regionales y nacionales, y el escalamiento de las alianzas productivas entre agricultores familiares y grandes empresarios” (p.4).

Aunque estos estudios han identificado articulaciones y esquemas contractuales exitosos, dejaron de manifiesto el hecho de que son relativamente escasos, demandantes de un fuerte apoyo económico y de subsidios del Estado, la cooperación internacional, o la Iglesia; así como de grandes períodos de tiempo para su realización; lo que sugiere por las condiciones dadas que no basta el capital humano ni la organización empresarial si se quiere impactar masivamente a la menor brevedad posible (Equipo de trabajo del CIAT, 2007),

En América Latina se han realizado diferentes estudios sobre articulación interinstitucional entre organizaciones de productores y sector oficial y privado que tienen que ver con problemáticas y otros, por ejemplo en Uruguay, se realizó el trabajo de investigación “Coordinación interinstitucional para construir capital social que favorezca procesos de desarrollo rural” (Rodríguez y Vassallo, 2010), “realizan un trabajo dirigido a corroborar la falta de coordinación entre las instituciones y organizaciones vinculadas al desarrollo rural en el país” (Piedracueva, 2018, p.21)

Se concluyó que la falta de articulación resultante de la falta de diálogo entre las instituciones afectan los resultados en pro de lograr procesos visibles de desarrollo rural, generando un bajo nivel de confianza y limitando los espacios para la construcción de capital social; también que se debe generar voluntad política para promover la articulación como acción que deben lograr los consejos agropecuarios departamentales para promover desarrollo, además se hace necesario ampliar el número de actores, como una intención de ampliar el capital social y una visión de desarrollo rural tal como se articuló con el proyecto DRET (Desarrollo Rural con Enfoque Territorial) con ayuda de la embajada de Canadá, de acuerdo a lo publicado en Portafolio, (2021) “para ayudar a cerrar las brechas sociales y económicas de las poblaciones más vulnerables del campo colombiano y fortalecer las capacidades de las entidades territoriales del país” (p.1), que benefició a 10.126 familias campesinas.

Se pudo observar que, según el estudio, el problema sólo lo tienen las instituciones y la necesidad de la participación de un mayor número de ellas, pues de los productores no se anotó nada,

ello sería una limitante en la realidad objetiva del estudio, pues también habría que analizar qué tan efectiva fue la participación de los pequeños productores rurales en las mesas de Uruguay rural y los procesos de desarrollo rural que se puedan generar.

En Perú se realizó el trabajo “Análisis del diseño del proyecto especial mi chacra productiva y de su articulación con intervenciones públicas en ámbitos de pobreza” (Lázaro, 2012, p. 3); se tenía que las intervenciones, vienen de proyectos cuya formulación se realiza de manera desarticulada, “con poca participación de los actores y sin considerar los avances ya logrados o las lecciones aprendidas” (Lázaro, 2012, p. 3); se evidencia que durante la ejecución del proyecto se atienden las familias, pero una vez finalizado éste: “lo aprendido se va diluyendo y se retorna al ciclo de la pobreza” (Lázaro, 2012, p. 11); dejando en evidencia el hecho de que de acuerdo con este autor:

...la política social peruana ha carecido de objetivos y metas comunes de cumplimiento obligatorio para todos los actores y funcionarios responsables de los programas sociales. La estructura sectorial de la institucionalidad pública establece multiplicidad de objetivos y metas parciales. (Lázaro, 2012, p. 11)

Se detectó que la problemática no fue la falta de planeación, “sino su multiplicidad y carencia de articulación” (Lázaro, 2012, p. 11), pues las políticas sociales peruanas adolecen de no existir articulación entre los programas sociales gubernamentales; así mismo, se determinó que se debían:

... prever mecanismos de articulación que permitan la participación activa de los gobiernos locales y regionales así como de otros actores locales públicos y privados, desde los criterios de la focalización, así como en el acompañamiento de la ejecución de las actividades (p.98).

Experiencias sobre articulación en Colombia

En 2013 Santacruz y Salcedo, (2013), desde la Universidad de Nariño, Colombia, realizaron el estudio “Propuesta de articulación de procesos territoriales de la región del macizo colombiano alto Patía en el marco de una construcción de región sostenible” (Santacruz y Salcedo, 2013, p.1), trabajo

articulado con las Instituciones como el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, Federación Nacional de Cafeteros, Servicio Nacional de aprendizaje y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF).

Se concluyó que para una mayor articulación se debe trabajar en: mejoramiento del talento humano, articulación de equipos de trabajo, intercambio de información oportuna, articulación de planes locales con planes departamentales y estos a su vez con los planes nacionales, e igualmente destaca que se deben de conformar en el territorio los planes estratégicos territoriales (PETS), los cuales “nacieron de la integración estratégica de procesos sociales que vienen en marcha y recogen aprendizajes, metodologías y dinámicas ya implementadas” (Santacruz y Salcedo, 2013, p.20).

Experiencias de articulación institucional para el caso del cacao y café en Colombia

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural de Colombia (2011), desarrolló el proyecto denominado: "Alianza agro-empresarial para la implementación de sistemas cacaoteros con tecnología agroforestal, como alternativa licita de producción para 109 familias campesinas de escasos recursos vinculados al comité de cacaoteros del Municipio de Valparaíso en el departamento del Caquetá" como alternativa para la reducción del área sembrada con cultivos ilícitos, participaron 96 familias cacaoteras del municipio de Valparaíso departamento del Caquetá, asociadas a este comité.

Como fortaleza se contó con un alto nivel de organización de los productores beneficiarios, construyéndose un plan social “como alternativa de apoyo al fortalecimiento del proyecto para contribuir a la producción de cacao en el municipio” (MADR, 2011, p.9), respondiendo a las debilidades detectadas en el diagnóstico socio empresarial, y este proyecto requirió también de un acompañamiento y articulación permanente de otros actores como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural e instituciones locales que orientaron “a la asociación para que de manera conjunta y comprometida **aunen** esfuerzos y recursos que les permita el logro de una producción de cacao para el mejoramiento de su calidad de vida” (MADR, 2011, p.8).

En 2010 se realizó un proyecto de articulación entre la Asociación de Productores de Café

Ecológico Amazónico, la Cooperativa de Caficultores del Caquetá y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Gobernación del Caquetá, la Alcaldía de Florencia y el Servicio Nacional de Aprendizaje Regional Caquetá, denominado “Alianza para el fortalecimiento de la infraestructura productivas de familias cafeteras en el municipio de Florencia, Departamento del Caquetá” (MADR, 2010), que buscó la productividad y la competitividad en la producción de cafés especiales (orgánico) como un producto promisorio, siendo este una ventaja competitiva para la región con el cual se busca fomentar la productividad y consolidar su participación en los mercados nacionales e internacionales.

La alianza tuvo como propósito beneficiar a 64 familias productoras de café, mejorando las condiciones de producción, beneficio y comercialización, incursionando en el mercado de cafés especiales; Se tuvo como fortaleza que los productores presentaron una alta participación y compromiso organizacional, y como debilidades el poco conocimiento de procesos administrativos, proceso contable incipiente, carencia de tecnología informática, no hay disponibilidad de recursos para atender las actividades propias de la Asociación, incipiente capacitación sobre organización y liderazgo, poca visión empresarial de los productores, no tenían diseñado un plan de mercadeo y la poca experiencia comercializando colectivamente; además, de acuerdo con el MADR, (2010):

Con el propósito de mitigar los riesgos sociales identificados en la evaluación social, se plantea un Plan que permita consolidar el modelo de Alianza Productiva propuesto, garantizando su éxito, sostenibilidad y su posible réplica. El desarrollo del PS busca lograr el empoderamiento de los productores y fomentar su visión empresarial y de negocio y persigue el fortalecimiento de la organización de productores para asegurar la representatividad (p.9)

También buscó desarrollar y consolidar el mejoramiento social de los usuarios del proyecto e impulsar en la Asociación mayor organización y desarrollo empresarial de los productores mediante procesos teórico-prácticos que potenciara en ellos sus capacidades, habilidades y destrezas tanto personales, administrativas y de autogestión (MADR, 2010).

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, la Universidad Nacional de Colombia, la Unión Europea, la corporación PBA y la Asociación de cacaoteros del sur de Bolívar, realizaron en 2011 el “Estudio de la cadena productiva de cacao en Montes de María – Colombia”. Al respecto del cultivo del cacao, Castellanos et al, (2011), manifiestan que el cultivo de cacao presenta en la actualidad un apogeo, debido al que la industria cacaotera ha crecido junto con el desarrollo de proyectos “con el auspicio de la Organización Internacional para las Migraciones OIM, la Unión Europea y Acción Social en el marco del Tercer Laboratorio de Paz” (p.23).

Como debilidad se detectó que la región de “los Montes de María se caracterizaba por ser un territorio permeado por el conflicto armado, redundado en una problemática social con altos índices de pobreza, exclusión, y desplazamiento, entre otros; Una ventaja de esta región productora de cacao sobre otras, según Castellanos et al, (2011), “es su cercanía con puertos del mar Caribe” (p.23) permitiendo y facilitando la exportación; además existen en el sector geográfico distintas “organizaciones de productores que han centralizado el proceso de comercialización del grano en la región” (Castellanos et al, 2011, p.23), reducción la acción intermediaria, beneficiando con ello “a los pequeños productores” (Castellanos et al, 2011, p. 23).

El diagnóstico de la cadena productiva según manifiestan Castellanos et al, (2011), permitió consolidar un conjunto de datos sobre la región con respecto a:

Las características generales del sector del cacao en el territorio, los procesos y productos, el mercadeo, la asociatividad, el capital humano y la financiación para, a partir de ello, identificar tanto un conjunto de necesidades como de potenciales y perspectivas, que permiten tener un panorama base de la cadena en la región para orientar con pertinencia las actividades futuras. (Castellanos et al, 2011, p. 29)

La Corporación Social Manantial de Colombia (2016), realizó un trabajo de articulación institucional pública y privada con la Federación Nacional de Cacaoteros y asociaciones de pequeños y

medianos productores ubicados en los municipios de El Tambo, Timbío y Morales de la región centro del departamento del Cauca-Colombia, cuyo objetivo fue de:

... mejorar las condiciones sociales y económicas de pequeños productores que conforman la cadena de Cacao, generando condiciones para la competitividad a través de la implementación de un paquete tecnológico y asistencia técnica especializada, acompañamiento socio empresarial para el fortalecimiento de la asociatividad y la formalización de acuerdos comerciales. (Corporación Social Manantial, 2016)

Como fortaleza se tuvo que las condiciones edafoclimáticas de la zona son óptimas para la explotación comercial del cultivo de cacao, pero como debilidad se encontró que los beneficiarios no contaban con mucha experiencia en dicho cultivo, las plantaciones se caracterizaban por su bajo nivel de tecnificación y el consecuente efecto en la productividad, la cual era baja como producto directo de la nula fertilización, las altas pérdidas por enfermedades y las deficientes labores culturales aplicadas a los cultivos, por lo que se hizo necesario realizar un paquete de capacitaciones sobre esta temática.

El estudio concluyó que este grupo de productores presentaban un panorama de alto riesgo en los componentes técnico, social y financiero y socio empresarial, pues el 48% de la base social no se encontraban representados por una organización de productores legalmente constituida; sin embargo se dejó planteado la implementación de un plan social con el objetivo de fortalecer las competencias organizacionales y administrativas de los beneficiarios y a su vez acompañar a los beneficiarios y a las juntas directivas de las organizaciones de cacaoteros la zona en el cambio del modelo organizacional que se propone al interior de la agro cadena para lograr un fortalecimiento de ella (Corporación Social Manantial, 2016).

En 2016 se realizó la investigación de caracterización socioeconómica de los productores de cafés especiales de Pueblo Bello, Cesar, Colombia, al respecto Pertuz y Pérez (2016), encontraron que:

...Una muy alta proporción son pequeños productores con un área total entre 2 y 31 hectáreas,

mientras que una muy baja proporción reporta entre 120 y 150 hectáreas. Asimismo, la mayor parte de los productores destinan entre 0.5 y 4.8 hectáreas al cultivo de café. Resultado que coincide con el estudio de la estructura de la caficultura del país, constituida mayoritariamente por pequeños caficultores (...) Los productores señalan que los factores productivos determinantes se asocian con aspectos fitosanitarios y climáticos, tendencia que corresponde con la situación cafetera del país. (Pertuz y Pérez, 2016, p. 136)

Los desechos orgánicos son reutilizados o aprovechados para compost, en cuanto a variedades: “la variedad predominante es la Castillo, La principal plaga es la broca y las principales enfermedades son la roya y la gotera”, la mayor parte de los caficultores aplica control biológico, y existe baja participación de la mujer en la actividad productiva. “Resultado que difiere de otras regiones cafeteras del país, en las cuales la participación de mujeres es un factor de éxito para fomentar la asociatividad, el trabajo en grupo, la comunicación y la toma de decisiones de forma participativa” (Pertuz y Pérez, 2016, p. 136).

Ariza (2018), realizó un estudio de caracterización de productores de café del municipio de Mesetas, Meta, Colombia, encontrando que este cultivo “se ubica como una de las actividades agrícolas de mayor importancia”, y con debilidades como el nulo mejoramiento de las “técnicas de producción”, lo que “disminuye la productividad del cultivo” (p. 34), al tiempo que:

Se encontró variedades de café que deben ser renovadas reemplazadas por variedades más resistentes y productivas, como es el caso de presencia de variedad caturra”. De las 68 fincas visitadas, 21 fincas tienen cafetales de más de 10 años lo que genera una disminución en la productividad y rendimiento del cultivo, lo cual señala que se debe fomentar la renovación de estos cafetales con el fin de mejorar las condiciones del cultivo. (Ariza, 2018, p. 34)

Ríos et al, (2017), en su trabajo “Estrategias país para la oferta de cacao especiales – Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana”, manifiesta que, de

acuerdo con la Organización Internacional del Cacao (ICCO), entre los factores que influyen en el hecho de no satisfacer completamente la demanda mundial están:

...2) la limitada productividad por trabajador, a consecuencia de una mano de obra envejecida (50 años promedio con una expectativa de vida de 54 años); 3) la falta de relevo generacional como consecuencia de la migración de la población rural a zonas urbanas; el cambio de uso de la tierra hacia otras actividades de mayor rentabilidad.... (Ríos et al, 2017, p. 16)

Con respecto a la articulación institucional Ríos (2017), expresa lo siguiente:

...los actores entrevistados en el estudio resaltaron la existencia de una duplicidad de funciones de las entidades, y en muchos casos, la falta de articulación entre los actores, haciendo que el eslabón de los productores sea el menos favorecido de la cadena, especialmente en lo que se refiere a la transferencia tecnológica y asistencia técnica. (Ríos et al, 2017, p. 76)

Aunque se han realizado “importantes inversiones en el sector cacaotero con recursos tanto públicos como privados y de cooperación internacional” (Ríos et al, 2017, p. 87), se limitó su implementación o simplemente no se efectuaron; lo que ocasionó que se hubiesen “implementado varias acciones desde las instituciones públicas que han beneficiado el sector, pero no en extensión y con los resultados deseados” (p. 87). Según el autor:

... se abre un abanico de posibilidades para los productores de cacao y semielaborados. Por lo tanto, es de gran importancia para cada gobierno, alinear las políticas públicas de manera que estimulen el desarrollo y la competitividad de los actores de cadena (p. 128).

Vargas et al, (2019) en la revista cooperativismo y desarrollo, realizó el trabajo de investigación “La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia. El caso de los pequeños productores de papa criolla en Subachoque, Cundinamarca” (Vargas et al, 2019, p.1); en donde las dificultades que se les presentan a los productores, que conllevan al deficiente desarrollo de este sector agrario en Subachoque, Cundinamarca Colombia, en donde el Estado ha llevado parte de la responsabilidad, en

opinión de Vargas et al, (2019), quien dice que:

...debido a la desarticulación existente entre los entes gubernamentales y la población rural, se ha producido la necesidad de crear una estrategia de fortalecimiento para los pequeños productores de papa criolla de Subachoque, Cundinamarca; Esto hace que la asociatividad empiece a tomar un protagonismo de alto nivel en este campo, puesto que permite dinamizar el fortalecimiento organizacional, productivo, económico, social y humano, en pro de prácticas agrícolas modernas, rentables y sostenibles, que favorecen a las cadenas productivas de los bienes de este sector productivo (Vargas et al, 2019, p.2).

Como consecuencia de la deficiencia en la articulación de las entidades del Estado y las consecuentes políticas:

Los resultados de la investigación demostraron que, producto de la desarticulación de las políticas de gobierno creadas para el sector rural y su bajo impacto en estos territorios, se ha generado una escasa credibilidad por parte de los productores los diferentes entes públicos, lo que ha provocado que los procesos organizativos no sean sostenibles, en razón a que no se crean bajo procesos sólidos y fuertes, que den una visibilidad positiva al sector productivo en las zonas rurales. Del mismo modo, se evidenció que los pequeños productores de Subachoque, Cundinamarca, requieren de asistencia técnica permanente y de recursos que les permitan adquirir las herramientas necesarias para sus trabajos productivos, para así garantizar la productividad y competitividad esperada para el sector (Vargas, et al, 2019, p. 1).

En la Universidad de la Salle en Colombia, realizó la investigación titulada “Las compras públicas locales como estrategias para la comercialización e integración de las organizaciones de productores agroalimentarios en el departamento del Meta” por parte de (Cabra, 2020), ello en razón de las dificultades para acceder a los mercados de los productores agropecuarios de alimentos y sus organizaciones en el departamento del Meta, y aunque logran acceder...

...están relegados a los canales de comercialización informales, en los que asumen los costos derivados del bajo desempeño del mercado por exceso de intermediación o por bajos precios pagados por los mayoristas, pues su acceso a canales modernos de comercialización es más difícil (Ramirez, 2017, p. 18).

Una de las conclusiones de dicha investigación fue una estrategia propuesta para el departamento del Meta, Colombia, que permite generar una solución clara de mercado para las organizaciones, basada en una gestión de articulación y acompañamiento coordinado por la Secretaría de Desarrollo Agroeconómico de la Gobernación dirigido a las entidades interesadas en comprar y a las organizaciones deseosas de vender sus productos a precios justos y de forma sostenida. A partir del trabajo realizado, es posible concluir que en el departamento del Meta, existen las condiciones propicias para desarrollar una estrategia permanente de compras públicas locales, orientada a brindar una opción de mercado para las organizaciones agropecuarias en el territorio, diferente a los clientes y canales habituales (Cabra, 2020).

Mora, (2021), realizó la investigación “La innovación tecnológica y social en la producción de café: estudio de caso en el municipio de Pitalito-Huila (Colombia)”, debido a la problemática del ...

... desconocimiento que aún se tiene de la naturaleza y características esenciales de los procesos de innovación, vistos desde la perspectiva de contextos territoriales específicos, los que deben ser examinados en sus particularidades, no sólo por cuanto determinan en buena medida la solidez de estos procesos, sino también porque brindan elementos para el diseño de las políticas más pertinentes a las realidades de los actores involucrados en el conjunto de dinámicas productivas (Mora, 2021, p.15).

Este desconocimiento hizo que, con anterioridad, no pudieran acceder a programas con beneficios especiales para exportar; sin embargo, de acuerdo con Mora, (2021), en la actualidad:

Los resultados de la investigación evidencian que las dinámicas asociadas a la articulación con

mercados internacionales y a canales de comercialización con presencia directa de compradores externos, resultado del atractivo generado por los microlotes de café de Pitalito, han sido el determinante fundamental para que los productores cafeteros sientan motivaciones suficientes para asociarse, implementar conocimientos y nuevas prácticas agrícolas, y aplicar innovaciones de tipo tecnológico y social, dinamizando la economía municipal hacia la consolidación de un territorio que apunta a la producción de cafés de alta calidad, especiales, diferenciados y varietales como estrategia de crecimiento y desarrollo económico (Mora, 2021, p.134).

En la Universidad de Manizales de Colombia (2021), Caicedo, (2020), realizó la investigación: “Efectos de los factores socioeconómicos, ambientales y la innovación en la sostenibilidad del cultivo de cacao en el municipio de Tumaco – Nariño” (Caicedo, 2020, p.1), el estudio concluyó entre otros que la “innovación en la sostenibilidad social del cacao” (Caicedo, 2020, p.1):

... presenta un nivel bajo a causa de la avanzada edad de los productores que igualmente tienen una baja tasa de escolaridad; Los anteriores escenarios dificultan el relevo generacional; igualmente el nivel de innovación y tecnología es bajo en comparación con otros departamentos del país, producto de la deficiencia en la certificación de fincas y análisis de suelos, la extensión rural y la articulación del encadenamiento productivo son inestables e incipientes, inadecuada programación de podas, escasa fertilización, deficiente plan de manejo de limpiezas e infraestructura escasa y obsoleta (Caicedo, 2020, p.25).

Por la débil participación del apoyo institucional en la comercialización de cacao, el desarrollo de sector agrícola cacaotero no ha sido favorable, presentando dificultades a los productores en comercialización, por cuanto, según lo expuesto por Caicedo, (2020):

está orientado a dar impulso para productos procesados y nuevos emprendimientos de débil posicionamiento en el mercado, mientras tanto se ha dejado de lado el apoyo institucional para gestión comercial y creación de ventajas competitivas que desarrollen la comercialización

directa (p.26).

Igualmente, Caicedo, (2020) considera importante señalar que para estos agricultores el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad, es de vital importancia para el desarrollo de sus cultivos, de manera tal que:

El apoyo institucional para la sostenibilidad ambiental se refiere al esfuerzo institucional en la elaboración de protocolos sobre el manejo de agroquímico e implementación de Sistemas Agroforestales (SAF), en cambio, es preocupante el deficiente apoyo institucional para el fortalecimiento de programas de agricultura ecológica, manejo ambiental y establecimiento de zonas de conservación ambiental (Caicedo, 2020, p.27).

Relevo o inclusión generacional

La Cooperativa del Norte del Tolima, Cafinorte, Colombia, en el año 2014, realizó el proyecto de “Renovación generacional mediante la formación para el emprendimiento en la zona cafetera del norte del departamento del Tolima” (Rivera y Rubiano, 2014), que según lo expuesto por Rivera y Rubiano (2014) se tomó como una:

... estrategia orientada a detener la masiva migración de los jóvenes campesinos a la ciudad, promoviendo la participación de la **co comunidad** rural especialmente de estudiantes en la construcción y cohesión del tejido social mediante un proceso de educación y formación en el cual el joven descubre el potencial de oportunidades que le brinda su finca como organización y empresa. (p.7)

Las conclusiones del proyecto de Rivera y Rubiano (2014), arrojaron que:

- La educación y la formación para el emprendimiento empresarial dirigida a niños y jóvenes del radio de acción de la cooperativa Cafinorte tiene fundamentos claros en movilidad comunitaria, transformación de cultura, apego a la construcción de región, desarrollo e innovación en la construcción del tejido y la cohesión social y económica. La formación y la

cultura asociativa solidaria son elementos de vital importancia en la región, donde las fuentes de empleo son escasas y las existentes no ofrecen espacios para la población adolescente. Por tanto, diseñar una estructura que aborde estas dificultades es esencial, a fin de que desde las aulas de clase se puedan aportar y crear soluciones a los diferentes problemas socioeconómicos. Este proceso tiene como finalidad última el progreso permanente de la región, de la comunidad y de cada individuo residente.

- Trabajar por la construcción y el fortalecimiento del capital social a través de niños y jóvenes, es decir, constituir y fortalecer actores locales en la región, genera confianza entre ellos, fortalece la asociatividad y genera acciones conjuntas que permitan una mayor articulación. Construir familiaridad es un elemento clave en el proyecto, y esto es posible cuando se generan las condiciones que propicien el reconocimiento entre las personas por el respeto mutuo, de ser capaces de resolver las diferencias en términos fraternales y construir procesos de desarrollo que dignifiquen lo comunitario.
- La capacitación debe generar las competencias necesarias para su consideración, tanto internas como externas, y deben reflejarse en líderes empoderados con un alto sentido de pertenencia, conscientes de sus objetivos como emprendedores y con una visión de futuro colectivo. Desde esta concepción, el fortalecimiento no debe limitarse a jornadas de capacitación, por el contrario, se deben crear escenarios, en los cuales los actores pongan en práctica sus aprendizajes y avances progresivamente hacia el logro de sus objetivos. De igual manera, se promuevan sinergias que propendan hacia la articulación en las dinámicas locales del desarrollo. (Rivera y Rubiano, 2014, p. 14)

La Organización Internacional Solidaridad (2016), a través de la plataforma de comercio sostenible PCS realizó el estudio “La sucesión de los productores de café en Colombia desde la voz de los jóvenes rurales”, quienes a su vez argumentan que:

La mayoría de los estudios de relevo generacional se han ocupado de revisar información secundaria y realizar estados del arte sobre la situación de los jóvenes, pero en pocas ocasiones se les ha dado participación activa a ellos. Este estudio centró su interés en escuchar a los jóvenes frente a sus vivencias, actuaciones, y expresiones. (Solidaridad, 2016, p. 8)

Una vez realizado el proyecto se determinaron cinco aspectos que obran como causales de la migración de los jóvenes a la ciudad, interrumpiendo el relevo generacional debido a que sienten que desarrollan un “Trabajo difícil y poco atractivo” (Solidaridad, 2016, p. 13):

(...) los jóvenes se van del campo porque tienen más oportunidades en la ciudad, también porque las labores del campo son muy difíciles y prefieren buscar algo más suave... digamos que mejores trabajos. Estamos pensando en nuevas tecnologías, pues no queremos seguir el proceso de nuestros antepasados. Vemos que otros productos agrícolas tienen nuevas herramientas, mecanizan las labores y el esfuerzo es menor y eso hace que la calidad de vida sea mejor. (Solidaridad, 2016, p. 13)

Como segundo aspecto se determinó por parte de los jóvenes que participaron, que las condiciones de trabajo son poco dignas, de acuerdo con lo que expresaron en los talleres, y resumido por Solidaridad (2016):

...este trabajo es mal remunerado, la gran mayoría de veces no pueden acceder a una pensión, incluso cuando se enferman no tienen incapacidad médica, consideran que las jornadas laborales en el campo son muy extensas y no se puede pensar en sacar vacaciones, porque ni los cultivos ni los animales lo permiten. (Solidaridad, 2016, p. 14)

Otro aspecto que manifestaron los jóvenes participantes en los talleres fue la baja remuneración: los jóvenes que hicieron parte del estudio “muestran su preferencia por ingresar al empleo informal antes que quedarse en su finca. El principal motivo es la baja remuneración que reciben a costa de un trabajo duro” (Solidaridad, 2016, p. 14).

Hacen la comparación que si recogen café reciben en pago “máximo \$25.000 (9 USD)” (Solidaridad, 2016, p. 14), en cambio en una ciudad trabajando a destajo como pintor de brocha gorda el pago es de “\$40.000 (14 USD)” (Solidaridad, 2016, p. 14), en la sombra, en la ciudad y no al rayo de sol en el campo.

También opinaron que la oferta educativa es poco pertinente: Se comprobó encuestando a los jóvenes que “hay una mayor opción de migración juvenil en la medida que se aumenta el nivel educativo, lo que afecta las actividades productivas por la escasez de mano de obra” (Solidaridad, 2016, p. 14).

Finamente opinan sobre las escasas opciones de bienestar: Si se define:

...bienestar como el conjunto de las cosas necesarias para vivir bien es necesario ampliar la mirada de atención juvenil desde un enfoque integral. Si bien los jóvenes reconocen que se ha avanzado en temas de educación y emprendimiento, sienten que en salud, trabajo, cultura y recreación existen muchas brechas por cerrar. En buena medida quieren contar con los servicios que les ofrece estar en la ciudad, hacen especial énfasis en la necesidad de tener a la mano oportunidades artísticas y deportivas que puedan sacarlos de la rutina del trabajo en el campo. (Solidaridad, 2016, p. 15)

El estudio, de acuerdo con Solidaridad (2016), concluye que: Lo que desmotiva a la gente joven campesina que se dedica a la “producción cafetera” para asumir el relevo generacional (Solidaridad, 2016, p.16), es la falta de “condiciones de bienestar asociadas a las diferentes esferas de su vida (educación, salud, trabajo, recreación y deporte” (Solidaridad, 2016, p.16). De manera que hay que fijarse nuevamente en las condiciones en que viven estas personas y el entorno donde desarrollan su actividad agrícola, incluyendo las posibilidades de desarrollo económico, personal y de calidad de vida, de manera tal que de acuerdo con Solidaridad, (2016):

Para comprender el problema del relevo o inclusión generacional de los productores de café es

necesario escuchar a los actores sociales, tanto mayores como jóvenes, acerca de cómo viven, sienten y anhelan su existencia relacionada con el café y qué necesidades y expectativas no se ven realizadas en sus propias vivencias dentro de la producción y comercialización del grano (Solidaridad, 2016, p. 16).

Así, que en vista de la falta de oportunidades para sus hijos y con la intención de obtener también en general mejores condiciones de vida para todos:

Muchos padres de familia alientan a sus hijos para salir del campo hacia la ciudad, precisamente porque desean un futuro más promisorio para ellos y como una oportunidad para mejorar la calidad de vida de la familia (Solidaridad, 2016, p. 17).

Durante los años 2009 a 2017 en México, Escamilla et al, (2018), llevaron a cabo el proyecto “Relevo generacional en el sector cafetalero, la experiencia de los cursos de café para niños en Chocamán, Veracruz, México”; debido a que este sector:

... enfrenta una problemática compleja, como son bajos precios, problemas fitosanitarios, cambio climático y baja productividad, así como migración, envejecimiento y bajo nivel de escolaridad de los productores. El objetivo de este proyecto es contribuir a la educación y formación de las nuevas generaciones de productores de café en Veracruz, mediante la implementación de cursos de cafecultura integral sustentable (Escamilla et al, 2018, p.48).

El proyecto consistió en proporcionar a los jóvenes campesinos algunas alternativas que lograrán evitar en buena medida su migración a las ciudades para tratar de mejorar su calidad de vida y alcanzar sus expectativas con respecto a salarios, educación, recreación, acceso a las TIC, entre otras.

De acuerdo con Escamilla et al (2018), se concluye del proyecto que:

El curso de cafecultura para niños es una buena alternativa para motivar a los participantes en conocer sobre el café, por lo que se espera que en el futuro se realice en varias regiones del país, para contribuir al relevo generacional en las comunidades cafetaleras.

Un propósito amplio y pertinente, pero a la vez un reto de mayor alcance que debe contemplarse a futuro, es el seguimiento en la formación profesional de los niños (muchos de ellos actualmente jóvenes) que han participado en los cursos y luego jóvenes en su formación profesional, para que los interesados en agronomía o licenciaturas que contribuyan al desarrollo de las comunidades y regiones cafetaleras, tengan la posibilidad de continuar esta formación y constituir uno de los elementos del relevo generacional en las unidades de producción familiar cafetaleras y toda la cadena productiva. (Escamilla et al, 2018, p. 54)

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la articulación entre las instituciones de apoyo al sector rural, y las organizaciones de pequeños productores en el municipio de Villavicencio, departamento del Meta, Colombia, durante el período 2016 – 2020, a partir de la experiencia de la Asopiedemonte, con el propósito de evidenciar la necesidad y pertinencia de promover un desarrollo rural más participativo, incluyendo factores de relevo o inclusión generacional para mejorar la calidad de vida de los habitantes en sus comunidades.

Objetivos específicos

1. Caracterizar los sistemas de producción de los miembros de la Asopiedemonte.
2. Evaluar el impacto del apoyo y la gestión institucional pública y privada a la Asopiedemonte y la respuesta de sus asociados al mismo.
3. Determinar la existencia de estrategias o procesos estructurados de relevo generacional al interior de la Asopiedemonte, en el marco de la articulación institucional con actores públicos y privados.

4. Diagnosticar los principales problemas operativos de la Asopiedemonte y proponer acciones correctivas para su concertación con las instituciones públicas y privadas de apoyo.

Capítulo II: Marco teórico

Teniendo en cuenta que la presente investigación se enmarca en el análisis de la articulación entre las instituciones de apoyo al sector rural y las organizaciones de pequeños productores en un municipio determinado, a partir de la experiencia de una Asociación específica, y cuenta con otros componentes en la investigación como lo es la caracterización de los sistemas de producción, relevo o inclusión generacional y el diagnóstico o identificación de los principales problemas operativos de ella para su articulación con las instituciones de apoyo, se presenta una secuencia ordenada, articulada y secuencial del tema de articulación institucional a través del tiempo y los diferentes modelos de desarrollo que lo vinieron gestando.

Enfoque modernizador

El objetivo fue modernizar la vida de los habitantes de los países atrasados, a partir de programas de desarrollo “salvadores”, para que, de acuerdo con lo que exponen la CEPAL, FAO & IICA, (2019), pretende:

Proveer de mayores niveles de inclusión social y productiva a los sectores agrícolas en ALC no solo permitirá avanzar hacia la erradicación del hambre y la pobreza, sino que también permitirá proveer las condiciones necesarias para que la mayor parte de los hogares y unidades productivas rurales puedan adoptar y aprovechar prácticas y tecnologías (p.61)

Se mira como una forma de contrarrestar la pobreza a través del acrecentamiento de las riquezas (Bustamante, 2012), incluyendo la implementación de modelos aplicados en las sociedades modernas de occidente, abarcando conocimientos, capacidades, tecnología, organización, actitudes e iniciativas empresariales.

Según Kay (2005), este enfoque pretendía que los campesinos considerados como tradicionales

se modernizaran pasando de una agricultura de subsistencia a una agricultura comercial que se integrara a los mercados, proponiendo soluciones tecnológicas como respuesta a los problemas del desarrollo rural y como una manera de imitar a los países capitalistas desarrollados y a sus granjeros.

El enfoque modernizador da un inicio para ir construyendo el concepto de articulación, pues comienza a utilizar términos como el de integración a los mercados de los productores tradicionales, y coincide con lo planteado por la FAO (2005), el cual indica que un modelo de articulación exitoso debe entre otros acceder a un mercado consolidado, Contar con una estructura organizativa con sentido empresarial, Ofertar productos rentables y con algún tipo de valor agregado, y estar cubiertas por “programas estatales de apoyo a la agricultura” (Kay, 2005, p.5), con algún sustento preciso y formal estatal, internacional o privado, coincide también con lo expuesto por Bogotá Secretaría de Planeación, (2021) el cual planteaba que los campesinos considerados como tradicionales se modernizaran pasando de una agricultura de subsistencia a una agricultura comercial que se integrara a los mercados (p.8, citado en Kay, 2005), lamentablemente, “El índice de orientación del gasto público a la agricultura en países desarrollados es 1.25, mientras que en ALC dicho índice es de apenas 0.31” (CEPAL, FAO & IICA, 2019, p.78).

Enfoque estructuralista

Esta teoría fue conceptualizada esencialmente por la CEPAL en el año 1948; Bogotá Secretaría de Planeación, (2021) , lo define como un enfoque desarrollista, pues contemplaba al Estado como agente fundamental en el cambio social, económico y político, aumentando los gastos gubernamentales dedicados a promover el desarrollo, hace más al estado como benefactor, en razón de que no funcionó como se pensaba el enfoque modernizador lamentablemente (p.7, como aparece citado en Kay, 2005); sin embargo, es un enfoque reformista, pues se promovió la reforma agraria como respuesta a que la agricultura tradicional no respondió a la modernización dada por la introducción de progreso tecnológico a través de créditos y asistencia técnica.

De este enfoque se desprenden unos elementos para analizar con respecto a la evolución del concepto de articulación institucional de los productores con las instituciones del estado y fue que este buscó la incorporación del campesinado al sistema sociopolítico e igualmente introdujo un progreso tecnológico con el acceso a créditos y asistencia técnica suministrada por el estado, estos componentes dieron mayor impulso al pequeño productor para ir mejorando sus procesos productivos (Portafolio, 2021).

Enfoque neoliberal

Este enfoque ha generado polémica en cuanto a sus planteamientos en los diferentes países de América Latina, especialmente por la puesta en marcha de diversas propuestas que igualaban en condiciones a todos los participantes del comercio y el mercado mundial en un escenario de globalización y competencia. En donde de acuerdo con Kay, (2005), en este enfoque “del desarrollo se intenta crear un marco y reglas económicas que sean aplicables por igual a todos los sectores económicos, o sea sin hacer distinciones entre la agricultura, industria y servicios” (p.16).

Además, las reglas deben ser iguales para el capital nacional como el capital extranjero y las políticas públicas deben ser iguales, excepto cuando se trata de corregir todas aquellas situaciones que crean sesgo a favor de ciertos sectores o que impiden lograr la competencia perfecta en los mercados. (Kay, 2005, p. 16)

Este enfoque poco contribuyó a la construcción del concepto de articulación institucional, por cuanto con la implementación de la economía de libre mercado los pequeños productores de América latina no habían accedido a tecnologías modernas y no estaban en capacidad de competir con los productores de países desarrollados, ello coincide con las dificultades descritas en este modelo por Kay (2005), que para lograr un acceso igualitario a los mercados, los campesinos no pudieron acceder a las nuevas tecnologías resultantes en el mundo moderno especialmente por su costo, dificultad en el acceso a la tierra y baja calidad en los suelos, además muchos campesinos se han convertido en

“semiproletarios” que tienen su principal fuente de entrada económica en la venta de su fuerza laboral.

Enfoque neoestructuralista

Esta teoría surgió aproximadamente a finales de la década de 1980 y “principios de la década de 1990, como respuesta estructuralista al enfoque neoliberal y también como un intento de acomodarse a la realidad dada por la creciente globalización” (Kay, 2005, p. 22). Al igual que el estructuralismo, su principal precursor es la CEPAL, pero a diferencia del anterior enfoque, “otorga mayor importancia a las fuerzas de mercado, a la empresa privada y a la inversión extranjera directa, pero continúa defendiendo la concepción de que el estado es quien debe gobernar al mercado” (Ion, 2018, p.108)

Los neoestructuralistas tienden a creer en el potencial tecnológico de la agricultura campesina, pero reconocen los obstáculos a los que se enfrenta. Por ello la política estatal debería actuar a favor de dicha agricultura para ayudarla a superar sus actuales estreñimientos; al contrario de los neoliberales, los neoestructuralistas argumentan que el desarrollo rural no se puede reducir simplemente a conseguir los precios correctos, sino que lo que se necesita es conseguir la política pública adecuada que logre la interacción dinámica y fructífera entre estado y mercado. (Kay, 2005, p. 24)

Este enfoque le da un gran impulso a la construcción del concepto de articulación institucional, por cuanto argumenta que el estado es quien debe regular el mercado, propender por la construcción de las políticas públicas adecuadas, buscando la equidad y la reducción de la pobreza, dándole participación a la sociedad civil y las organizaciones de orden privado, como las organizaciones no gubernamentales, entre ellas las asociaciones, igualmente pretende que se aumente la productividad por parte de los campesinos continuando con el impulso de la instauración de tecnologías y un cambio en los patrones productivos a través de programas de reconversión (Kay, 2005).

Enfoque de la nueva ruralidad

La nueva ruralidad tiene su origen en América Latina “a mediados del decenio de 1990 y logran su apogeo a comienzos de este siglo cuando ya el neoliberalismo y la globalización están dominando los procesos de transformación” (Kay, 2005, p.29). Según Kay, (2005) “Se refiere a la caracterización de las nuevas transformaciones experimentadas por el sector rural en gran medida como consecuencia de la globalización y la implementación de políticas neoliberales” (p. 28), donde se hace especial énfasis en el concepto de multifuncionalidad del territorio en el reconocimiento de las múltiples actividades que se desarrollan diversidad de actividades que generan ingresos para la preservación de las economías agrarias y el mantenimiento de la población rural (Fernández y Soloaga, 2019).

Algunos autores todavía lo consideran como un enfoque en vía de maduración, pues se refiere a las acciones a partir de políticas públicas, entabladas como forma de superar las consecuencias negativas del neoliberalismo sobre los campesinos, que normalmente se centra en las economías campesinas, “el empleo rural, la sostenibilidad ambiental, equidad, participación social, descentralización, desarrollo local, empoderamiento, igualdad de género, agricultura orgánica, mejor calidad y diversidad de productos agropecuarios, promoción de mercados ecológicos y de comercio justo y competitividad” (Rodríguez & Cajusol, 2018, p.35).

La nueva ruralidad contribuye al concepto de articulación institucional, y tiene que ver con otras labores además de las agropecuarias que se están generando en el sector rural en América latina, y generan ingresos, y aunque según Kay (2005), este enfoque esta aun en vía de maduración, vemos que para el caso específico de la Asopiedemonte es aplicable, por cuanto ellos además de las labores de agroindustria y comercialización de café y cacao han comenzado a diversificar sus actividades, generando procesos de ecoturismo por su ubicación que comprende paisajes de altura, reservas naturales, y nacimientos de fuentes hídricas, ello lo hace atractivo para actividades de caminatas ecológicas, ciclo paseos, también, hace que se genere actividades de hotelería campestre y

alimentación, realizando articulación especialmente con la alcaldía de Villavicencio.

Desarrollo rural con enfoque territorial

El desarrollo se apoya en las dimensiones del ordenamiento territorial de un país o Estado, en este caso teniendo en cuenta la diversidad que alberga el territorio, los procesos político-económicos de “descentralización, la forma como se da el crecimiento económico a nivel territorial, el grado de organización social, cultural y política, y los procesos de ocupación y utilización del territorio y sus recursos” (Zapata, 2014, p.40), dimensiones que muestran el desarrollo local territorial, como la necesidad de reconocer la diversidad y particularidad de los territorios y las múltiples formas de hacer gestión en estos por parte de las comunidades (Zapata, 2014, p.40),

Resalta la perspectiva territorial con una propuesta de desarrollo centrada en las personas, en donde de acuerdo con Sepúlveda (2008), se busca la interacción entre los sistemas socioculturales y los sistemas ambientales. Su objetivo principal es el logro en armonía de las metas del desarrollo en la visión territorial de ámbito nacional. Este enfoque adopta una mirada sistémica en la que las dimensiones ambientales, económicas, sociales, culturales y políticas institucionales, están estrechamente relacionadas. El enfoque territorial concibe el territorio como unidad de planificación y gestión, por medio de una articulación de lo local, que abarca la comunidad y las políticas públicas, junto con lo nacional.

Este enfoque contribuye a fortalecer el concepto de articulación interinstitucional, pues plantea la importancia de la planeación del territorio a partir de la secuencia histórica de este, y las dinámicas sociales, culturales, técnicas y económicas de la población existente en él, aspectos que no son frecuentemente tenidos en cuenta por las instituciones que hacen procesos de planeación, y muchas veces no tienen en cuenta la realidad de la región y allí comienza la dificultad para la generación de articulación entre las instituciones y las comunidades, pues se generan procesos que no son consultados

con las organizaciones de productores. Ello coincide con lo planteado por Sepúlveda (2008) quien afirma que las propuestas de desarrollo deben estar centradas en las personas.

Enfoque del institucionalismo

Algunos autores como Fernández y Granados (2011), conceptúan de que las instituciones son: ...una forma regulada de hacer algo, también ilustran sobre el cambio institucional en América latina y que debe concentrarse en la descentralización, con la participación de los actores haciendo énfasis en el nivel local-municipal donde se estableces fases o etapas con un comportamiento colectivo, que busca moldear las reglas que darán satisfacción a las necesidades y demandas de la población que corresponden a un cuerpo conceptual bien delimitado, ello contribuye al concepto de articulación institucional, puesto que las instituciones son parte fundamental para este proceso en la medida que creen espacios de participación a las comunidades rurales y trabajen de la mano con ellas. (Granados, 2011, p.47)

Para Fernández (2010), el origen del cambio institucional en América Latina tiene los atributos de concentrarse en la descentralización, en la participación de los actores y en promover cambios en la gestión de las políticas públicas a nivel local-municipal. Para el autor, hay continuidad y recurrencia de los gobiernos en la búsqueda de un marco institucional que garantice la estabilidad y la mayor eficacia de la gestión de la política pública en desarrollo rural, se tiene la influencia de la cooperación internacional, hay un reconocimiento de la nueva ruralidad y la integración de actores mediante la aplicación de enfoques y metodologías territoriales de diseño ascendente de las políticas de desarrollo rural.

Las instituciones son parte de un proceso, donde se estableces fases o etapas con un comportamiento colectivo, que busca moldear las reglas que darán satisfacción a las de necesidades y demandas de la población que corresponden a un cuerpo conceptual bien delimitado, más allá que

cierta práctica particular. Es decir, no nacen de una acción deliberada, aunque después pueden adquirir un sentido deseado y pretendido o generar disfuncionalidades (Granados, 2011).

El mismo autor indica que las instituciones que gestionan la política de desarrollo regional, desarrollo rural, o desarrollo agrícola “presentan complejidades propias de las mismas instancias, dependencias y actores con causas ideológicas, recursos de poder, conflictos organizacionales” (Granados, 2011, p.36). y competencias y, por tanto, se adversan a otras instituciones y otras redes de políticas públicas. En la institucionalización, reinstitucionalización y evolución de las instituciones hay luchas complejas entre instituciones y dependencias, por competencias y recursos que van más allá de los fines de creación, generando un enfrentamiento y negociación entre actores (Granados, 2011).

Como parte del análisis crítico de este enfoque para el caso de Colombia valdría la pena analizar si efectivamente cuando se crean las instituciones se aplican todos los postulados de este enfoque, o simplemente se refiere a creación de una institución a juicio de algunos políticos de turno que les pareció crearla, pero a los pocos años se dan cuenta que no funcionó, la eliminan y crean otra, ello es muy frecuente, por ello vemos creaciones de instituciones, fusiones, eliminaciones, ello no contribuye a los procesos de articulación institucional del estado con los productores, pues no hay continuidad de las políticas públicas, los procesos desarrollados quedan a medias, dilapidando los esfuerzos realizados y los recursos invertidos.

Relevo o Inclusión generacional

De acuerdo con Blixen et al., (2012), el relevo generacional es “un proceso gradual, evolutivo y muchas veces imperceptible, compuesto de varias etapas, existiendo, existiendo dos procesos muy claros e imprescindibles para concretar este cambio que son: la entrega de la herencia, integrada por el capital, y el traspaso de la sucesión, que corresponde al control del capital” (Perrachón, 2012, citado por Blixen et al, 2012, p. 4). Así pues:

En este sentido, es importante diferenciar de forma clara la transferencia legal del patrimonio,

de la transferencia de una generación a la siguiente, del usufructo del mismo, el gerenciamiento y la toma de decisiones sobre el establecimiento. La transferencia legal constituye un momento concreto en el tiempo, en el cual se traslada la titularidad sobre la propiedad del patrimonio. En segundo lugar, se habla de un proceso más o menos prolongado en el tiempo, en el cual intervienen variables de carácter cultural, social y económico, que varían de una región a otra e incluso de una familia a la otra. (Blixen et al, 2012, p. 4, citado en Perrachón, 2012)

Por otro lado, el cumplimiento de requisitos legales hereditarios y todo el diligenciamiento de ello se realiza tras la defunción del propietario, es tes caso el padre o el abuelo, pues éstos tienen significancia económica que no pueden o no quieren afrontar, por no tener asegurada una pensión, según Blixen et al., 2012

... el relevo generacional determina en gran medida la sustentabilidad de los emprendimientos familiares y la forma en que se procesa el relevo tiene una enorme influencia en el proyecto de vida de las familias rurales y la población rural en su conjunto (p. 8)

Además, las nuevas generaciones no se encuentran interesadas en continuar trabajando en el legado familiar, de acuerdo con Espejo (2017), por la existencia de:

...brechas importantes entre los jóvenes urbanos y rurales, concluyéndose que estos se insertan laboralmente a más temprana edad que sus pares urbanos, muchas veces teniendo que abandonar anticipadamente su educación. Por otra parte, destaca negativamente la importante proporción de inactivos en los sectores rurales, los bajos porcentajes de mujeres que se encuentran ocupadas en el mercado laboral y el hecho de que la mayor parte de ellas se concentran en la categoría de “inactivas”, dada su dedicación al trabajo doméstico de cuidado y agricultura familiar no remunerada. (p. 7)

Lo anterior hace que se planteen nuevas formas de protección del campesinado, no bajo un Estado proteccionista, sino que se preocupe por los habitantes del sector rural, facilitándoles el pago y la

continuidad del mismo de la pensión desde que el individuo cumpla la mayoría de edad, para lo cual es importante que este Estado adecúe vías para llegar hasta los sitios más recónditos de la nación, brinde asistencia técnica sin importar cuán lejos estén, garantice la paz y los derechos humanos, cree y ejecute programas económicos para ejecución de proyectos campesinos, extienda redes de servicios públicos básicos y ayude a mejorar la calidad de vida de los habitantes con educación básica, media y por lo menos técnica y tecnológica, salud y oportunidades laborales dignas sin salir de su comunidad.

Capítulo III: Metodología

El enfoque de la presente investigación es cualitativo, de acuerdo con Hernández et al, (2014), posee las siguientes características:

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades (Hernández et al, 2014, p. 10).

En este enfoque el papel del investigador debe ser observador y analítico, además de registrar todos los datos, tal como lo expone Hernández et al, (2014)

El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual, los cuales describe, analiza y convierte en temas que vincula, y reconoce sus tendencias personales (p. 10).

También Hernández et al., (2014), infieren que “La investigación cualitativa utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades” (p.9). Y un poco más adelante, los mismos autores expresan respecto a este tipo de enfoque que “La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)” (Hernández et al, 2014, p.9),

Respecto a este tipo de investigación, Hernández et al, (2014) junto con Hernández y Mendoza, (2018), infieren que:

... implica observar los sucesos, establecer vínculos con los participantes, comenzar a adquirir su punto de vista; recabar datos sobre sus conceptos, lenguaje y maneras de expresión, historias y relaciones; detectar procesos sociales fundamentales; tomar notas y empezar a generar datos en forma de apuntes, mapas, diagramas y fotografías; así como recolectar objetos y artefactos y elaborar descripciones del ambiente (Hernández et al, 2014, p. 77); (Hernández y Mendoza, 2018, p.415)

La investigación se realizó en cuatro fases, a saber:

Primera fase: Plan de trabajo previo

Se analizó el tipo de trabajo a realizar, la comunidad a contactar, la temática a tratar, también de la conveniencia del espacio geográfico a abordar y de la pertinencia de la investigación; en razón de que el tesario tenía vinculación con la dirección de proyección social de la Universidad de los Llanos y se venía haciendo el inicio de un trabajo articulado con la Alcaldía de Villavicencio para programas de capacitación en temas de fortalecimiento de agronegocios a diversas asociaciones de la ciudad de Villavicencio, se tuvo que la Asociación viene trabajando en temas de producción, transformación y comercialización de café (*Coffea arábica*) y cacao (*Theobroma cacao*) los cuales hacen parte de la apuesta productora del departamento del Meta, también, que sus dirigentes mostraban interés por fortalecer la Asociación mediante articulación con instituciones de apoyo de la zona.

Segunda fase: Inmersión en la comunidad

En esta fase nos acercamos a la comunidad, se procedió a contactar los líderes clave, que fueron algunos miembros de la Junta Directiva, con quienes se hizo presentación y diálogo sobre los objetivos de la investigación, objeto, profundidad y aplicación de esta en beneficio de ambas partes.

Aquí se utilizó la técnica del diálogo abierto, siendo precisos y concretos en la comunicación y el mensaje transmitido haciendo énfasis en la importancia de la investigación para la Asociación, puesto que

por el nivel de educación de algunos de ellos no entendían inicialmente los objetivos de la investigación, ello se hizo con el fin de lograr abrir las puertas y generar confianza, lo cual fue útil en el desarrollo de la segunda fase que correspondió a trabajo directo con la comunidad.

Figura 5. Medio de transporte utilizado en la zona



Nota: Para el proceso de inmersión en la comunidad se utilizaron sistemas tradicionales de transporte. Fuente: foto de J. Triana (2017).

Tercera fase: Recolección de la información

Esta fase se caracterizó porque nos relacionamos directamente con la comunidad, donde se aplicaron diversas técnicas y herramientas para recopilar información que permitiera alcanzar los objetivos planteados, ellas consistieron en realización de encuestas de caracterización, entrevistas semiestructuradas, y dinámicas o talleres grupales, las cuales se detallaran en el desarrollo de cada objetivo específico.

Cuarta fase. Análisis y discusión de la información

En esta fase se analizó la información recogida tanto en la encuesta de caracterización como en las entrevistas semiestructurada, y los talleres participativos, recopilando los principales hallazgos

encontrados para luego mediante el sistema de investigación cualitativo se procedió a realizar el análisis y la discusión por cada hallazgo encontrado

Figura 6. Socialización del Trabajo de Investigación con la Comunidad



Nota: Durante el desarrollo de la investigación se realizaron algunas socializaciones para informar a la comunidad de estado del proceso. Fuente: Foto de j. Triana (2017).

Operacionalización de los objetivos específicos

Para resolver el objetivo específico 1 se trabajaron las siguientes dimensiones con sus respectivas unidades de análisis.

Tabla 1. Objetivo específico 1, dimensión y unidad de análisis

Objetivo 1	Dimensión	Unidades de análisis
Caracterizar los sistemas de producción de los miembros de la Asopiedemonte.	Técnico.	Caracterización técnica.
	Productivo.	Caracterización comercial y de transformación.
	Ambiental.	Caracterización socioeconómica.
	Sociocultural.	

Nota: Para la encuesta de caracterización se hizo énfasis en aspectos técnicos, comerciales, de transformación y socioeconómicos. Fuente: J. Triana (2017).

Técnicas utilizadas. Se realizó una encuesta de caracterización en la cual se determinó la información familiar, técnico y productiva, ambiental, comercial, de transformación y socioeconómica.

Asopiedemonte, se encuentra constituida por 25 socios; 20 de los cuales fueron encuestados como muestra representativa de las principales características del productor de café y cacao de la organización; así como por el compromiso y la colaboración manifestada con la presente investigación.

Para resolver el objetivo específico 2 se trabajaron las siguientes dimensiones con sus respectivas unidades de análisis.

Tabla 2. Objetivo específico 2, dimensión y unidad de análisis

Objetivo específico	Dimensión	Unidades de análisis
Evaluar el impacto del apoyo y la gestión institucional pública y privada a la Asopiedemonte y la respuesta de sus asociados al mismo.	Sociocultural.	Percepción sobre la articulación desde el punto de vista comunitario.
	Ambiental.	Percepción sobre articulación desde el punto de vista institucional.
	Técnico productivo.	

Nota: El principal aspecto a evaluar se basó en la percepción de la comunidad y de las instituciones de apoyo sobre la articulación realizada. Fuente: Triana (2017).

La herramienta utilizada para realizar este objetivo fue la entrevista semiestructurada a actores clave de la Asociación y también a actores claves de las instituciones, logrando establecer de acuerdo al nivel de compromiso e importancia, la cantidad de siete actores por cada grupo entrevistado, se escuchó y analizó la percepción que tienen sobre las instituciones presentes en la zona, igualmente de parte de las instituciones la percepción que tienen sobre la Asociación; los actores de la Asociación

fueron seleccionados por su experiencia productiva, de transformación y mercadeo de café y cacao.

Se estableció dentro de la entrevista, un guion predeterminado, conformado por nueve preguntas generadoras para el diálogo, integrando la temática en orden secuencial y lógico. Acto seguido se procedió a visitar las fincas de los entrevistados, previa cita (día y hora). En primera instancia se les explico a los actores claves escogidos el fin de la entrevista, su confidencialidad y los resultados que se esperan obtener de acuerdo con el objetivo de la investigación, ellos mostraron su disposición a suministrar la información de acuerdo con su experiencia y su relación con las instituciones de apoyo. Se hizo una entrevista previa con aclaraciones sobre su contenido y finalmente se procedió a realizar la entrevista grabada, las cuales tuvieron una duración promedio de 15 a 20 minutos.

Figura 7. Realización de entrevistas semiestructuradas



Nota: Para la realización de las entrevistas semiestructuradas se realizó previamente la explicación del contenido de ellas a la comunidad objeto de investigación. Fuente: J. Triana (2017).

La información requerida, se fundamentó en las siguientes preguntas a los actores clave:

1. ¿Con cuales instituciones de apoyo al sector rural se han venido articulando del pasado a la fecha, para el desarrollo de actividades o proyectos?

2. ¿Cómo o con qué criterios fueron seleccionados por la (s) instituciones para ser sujetos de apoyo?
3. ¿Con qué tipo de actividad o proyecto les han apoyado?
4. ¿Cuál es el monto económico del apoyo que han recibido? (debe incluir los recursos humanos y lo material).
5. ¿Cuál ha sido la duración (tiempo) de ese apoyo?
6. ¿Cuáles han sido los principales logros y problemas del apoyo recibido?
7. ¿Cómo califica (valora) la relación entre la Asopiedemonte y las instituciones en el desarrollo de las actividades o proyectos implementados?
8. ¿Cuentan con otro tipo de servicios o recursos de apoyo institucional?
9. ¿Qué aspectos se deben considerar y mejorar para una articulación más eficiente y eficaz?

Tabla 3. Lista de actores clave seleccionados

#	Nombre	Cargo dentro de la Asociación	Nombre de la Finca	Vereda
1	Rafael Rincón	Presidente	El porvenir	San Luis de Ocoa
2	Martha Guzmán	Secretaria	La Esperanza	Buenavista
3	Álvaro Bobadilla	Vocal Principal	Los Pinos	Contadero
4	Rosalba Torres	Tesorera	La Arabia	Contadero
5	Adolfo Cantura	Asociado 1	La Nopi	La Argentina
6	José Nieto	Asociado 2	Violetas	Apiay
7	Camilo Melo	Asociado 3	Bello Horizonte	Samaria

Nota los actores seleccionados fueron los que presentaban mayor dinámica en la Asociación. Fuente: J. Triana (2017).

En el desarrollo del mismo objetivo también se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores claves de las instituciones de apoyo para determinar su percepción con respecto a la

Asopiedemonte, y para la determinación de las instituciones claves con las cuales se venía realizando procesos de articulación se tuvo en cuenta la respuesta a la primera pregunta realizada a los actores claves de las instituciones la cual indagaba sobre con cuales instituciones de apoyo del sector rural se vienen articulando para el desarrollo de actividades y proyectos.

La respuesta a esa pregunta fueron las instituciones: Alcaldía de Villavicencio, Servicio Nacional de Aprendizaje, Universidad de los Llanos, Gobernación del departamento del Meta, Federación Nacional de Cafeteros, Federación Nacional de Cacaoteros, y la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos.

Caracterización y descripción de las Instituciones

Alcaldía de Villavicencio

Esta entidad de carácter territorial, que de acuerdo a su misión, de acuerdo a como aparece en la **pagina** web de la Alcaldía de Villavicencio, (2021) es la

... responsable de administrar los recursos públicos de los villavicensenses para garantizar el mejoramiento social y cultural en la calidad de vida de sus habitantes, a través del ordenamiento del desarrollo, la construcción de obras y la prestación eficiente de servicios públicos” (párr.1) También, tiene como función “liderar proyectos e iniciativas que le ayuden a los habitantes del municipio a salir adelante buscando mejorar su calidad de vida” (Alcaldía de Montería, 2017, párr. 2).

La función de la dirección de desarrollo rural de la Alcaldía de Villavicencio es "formular, desarrollar y aplicar programas de promoción y fomento del desarrollo productivo para el municipio, en especial en materia de agroindustria y servicios agropecuarios, así como prestar asistencia técnica de los pequeños productores rurales” (Alcaldía de Villavicencio, s.f. párr. 2).

Servicio Nacional de Aprendizaje

Al hablar del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), la mayoría de las per zonas piensan en una entidad o institución de orden nacional, donde la educación es gratis ofreciendo “programas técnicos, tecnológicos y complementarios que enfocados en el desarrollo económico, científico y social del país, entran a fortalecer las actividades productivas de las empresas y de la industria” (SENA, s.f., párr.3); funciona con “personería jurídica, patrimonio propio e independiente, autonomía administrativa” (SENA, s.f., párr.2); además se encuentra “adscrito al Ministerio del Trabajo” (SENA, s.f., párr.1); fue creado en 1957, por Rodolfo Martínez Tono, con una idea que venía pensando hace tiempo para instruir a los trabajadores en su campo profesional mejorando la oferta de empleo a la vez que ayudar a reducir los índices de desempleo construyendo un centro para la formación técnico-laboral, debía ser una organización descentralizada del Estado y con financiación autónoma (SENA, s.f.)

...funciona desde su creación en permanente alianza entre el Gobierno, los empresarios y los trabajadores, con el firme propósito de aumentar la capacidad de progreso en Colombia a través del incremento de la productividad en las empresas y regiones, sin dejar de lado la inclusión social, alineados con la política nacional: Más empleo y menos pobreza. Por tal razón, se generan continuamente programas y proyectos de responsabilidad social, empresarial, formación, innovación, internacionalización y transferencia de conocimientos y tecnologías (SENA, s.f., párr.5).

Además de la “formación profesional integral” (SENA, s.f., párr.4), ofrece asistencia técnica para emprendedores, también con asistencia técnica.

Federación Nacional de Cafeteros

La Federación Nacional de Cafeteros nace en 1927 con la unión de los cafeteros colombianos, de acuerdo con la página web oficial de esta agremiación cuya misión es “Procurar el bienestar del caficultor colombiano a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa” (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, s.f., párr.2), que trabaja para beneficio de los

caficultores, garantizando la compra de su cosecha, brindando asistencia con “extensión rural”, ayudándolos a implementar en sus cultivos y fincas el desarrollo sostenible, además “cuentan con el Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé), que genera conocimientos y tecnologías competitivas y sostenibles enfocadas en aumentar la productividad, competitividad y rentabilidad de la caficultura del país” (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, s.f., párr.9) y promocionan el café colombiano a nivel nacional y en el exterior, con la marca Juan Valdéz.

Federación Nacional de Cacaoteros

La **Federación Nacional de Cacaoteros** es una organización gremial, que tal como lo expresa en su página web oficial (Fedecacao, s.f.), contribuye con:

El desarrollo de una cacaocultura competitiva a través de la innovación, transferencia de tecnología y la renovación de los cultivos. Fomentando: Una mayor sostenibilidad del Gremio en el tiempo, buscando tener presencia en los principales escenarios del sector agrícola y desarrollando mercados promisorios. Apostando al Crecimiento de la Federación Nacional de Cacaoteros a través del aumento de la comercialización y exportaciones, consecución de proyectos rentables y la apertura de nuevas fronteras en la comercialización del producto (párr.3).

Gobernación del Meta

Entidad pública colombiana, autónoma en “la administración de los asuntos seccionales y la planificación y promoción del desarrollo económico y social dentro del territorio del Departamento” (Universidad Distrital Francisco José de Caldas - Región Central, 2020, p.105), esta administración la ejerce junto “con los municipios que la integran, de intermediación entre la Nación y dichos municipios y de prestación de los servicios que determinen la Constitución y las leyes” (Wikipedia, s.f., párr.25).

La secretaría de Agricultura y desarrollo rural de la Gobernación del Meta se encarga de “Promover y facilitar la implementación de las políticas de desarrollo en agricultura, ganadería e

industria, mejorando la producción y productividad del sector” (Secretaría Agro Meta, 2017, párr.1)

Universidad de los Llanos

Según lo consignado en el sitio web Colombia Estudia, (s.f.), expone que:

La Universidad de los Llanos, UNILLANOS, es una institución de educación superior de carácter público, estatal y autónoma. Además, es conocida por ser la universidad más grande de los llanos orientales y la Amazonía. Su lema es: “Compromiso con la paz y el desarrollo regional” (párr.1)

Esta universidad se encarga de formar profesionales de toda la región de la Orinoquía y hasta de la Amazonía, por estar ubicada en Villavicencio, denominada como la capital del llano, ciudad que es más accesible para que esta población estudie y trabaje, que la capital del país, por población, que es mucho menor que la de Bogotá, el clima cálido al que están acostumbrados y por supuesto, menores distancia, menor tráfico y menor estrés.

Además de facilitar la educación superior de la región, ejerce su responsabilidad social manteniendo “estrechos vínculos con su entorno natural y social para participar en la búsqueda de soluciones a la problemática regional y nacional” (Colombia Estudia, s.f., párr.3)

Asociación Nacional de Usuarios Campesinos

“La ANUC, es una Asociación de tercer grado, de derecho privado, sin ánimo de lucro, con carácter de confederación a través de la cual se agremian los campesinos de Colombia” (Anuc, s.f., párr.1), tiene como función principal defender los intereses de los campesinos colombianos a través de diferentes instancias locales y nacionales de participación.

Caracterización y descripción de los actores clave de las instituciones

Se consideraron los siguientes factores clave de las instituciones mencionadas, a juicio de los actores y directivas de la Asopiedemonte, ello por su relación directa y por el nivel de contacto para acciones de articulación a través de programas y proyectos de las instituciones para con la Asociación.

- **Wilmer Orlando Roa Rodríguez:** Médico Veterinario y Zootecnista, director de la oficina

de desarrollo rural, Alcaldía de Villavicencio.

- **Diana Carolina Vega:** Administradora de Empresas, Gestora de emprendimiento del Servicio Nacional de Aprendizaje.
- **Nelly Gutiérrez:** Economista, Profesional de apoyo de la dirección de proyección social de la Universidad de los Llanos.
- **Raúl López:** Técnico regional para el departamento del Meta de la Federación Nacional de Cacaoteros.
- **Ricardo Piamba Muñoz:** Ingeniero Agrónomo, director de oficina departamento del Meta de la Federación Nacional de Cafeteros.
- **Enrique García Charry:** secretario técnico de las cadenas de café y cacao años 2016 y 2017 de la Secretaría de Desarrollo Agroeconómico de la Gobernación del Meta.
- **Rosalía Beltrán Gómez:** Ingeniera Agrónoma, presidenta de la ANUC, Villavicencio.

Las preguntas formuladas en la entrevista semiestructurada con actores claves de las instituciones que hacen presencia en la zona de influencia y que han realizado algún proceso de articulación con ellos fueron las siguientes:

La información requerida, se fundamentó en las siguientes preguntas:

1. ¿Con que tipo de servicio, recurso o proyecto apoyan o han apoyado a la Asopiedemonte?
2. ¿Cuál es el monto económico estimado para ese proyecto?
3. ¿Cuál ha sido la duración (tiempo) de ese apoyo?
4. ¿Cuáles fueron los criterios para decidir el apoyo a la Asopiedemonte?
5. ¿Cómo ha sido la implementación de dicho apoyo (logros, limitaciones e impacto)?
6. ¿Como ha sido la respuesta de la Asopiedemonte a este apoyo?
7. De acuerdo con su criterio: ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la Asopiedemonte para con este apoyo?

8. De acuerdo con su concepto: ¿Qué problema, limitante o falencia considera que tiene actualmente la Asopiedemonte?
9. ¿Qué acciones cree usted que se podrían implementar para remediar el problema mencionado anteriormente?
10. ¿Qué aspectos plantearía para que la articulación entre la institución y la Asopiedemonte fuera más eficiente y eficaz?

Para resolver el objetivo específico 3 se trabajaron las siguientes dimensiones con sus respectivas unidades de análisis.

Tabla 4. Objetivo específico 3, categoría y unidad de análisis

Objetivo 3	categoría	Unidades de análisis
Determinar la existencia de estrategias o procesos estructurados de relevo generacional, en el marco de la articulación institucional con actores públicos y privados.	Jóvenes del sector de influencia de la Asociación. Adultos asociados a la organización.	Percepción de la juventud sobre tema relevo generacional y articulación. Percepción de asociados sobre relevo generacional.

Nota: Se escucho la percepción tanto de jóvenes: hijos y nietos de asociados, como de adultos de la organización. Fuente: J. Triana (2018).

Se realizó un taller participativo con adultos asociados y jóvenes hijos o familiares de los socios, al cual asistieron 15 adultos y 8 jóvenes, utilizando la metodología Metaplan, formulando unas preguntas orientadoras que fueron contestadas en grupos pequeños de 4 personas, se entregó una tarjeta a cada participante y luego estas fueron reunidas y procesadas por temáticas, identificando lo dicho por los asistentes y generando un análisis conclusivo, dando a los participantes una contextualización de los que ellos opinan y de lo que pueden lograr.

Las preguntas formuladas a los jóvenes fueron las siguientes:

1. ¿Defina según su criterio el concepto de relevo generacional?
2. Describa brevemente su concepto sobre la Asociación Asopiedemonte.
3. ¿Conoce de instituciones presentes en la zona que se articulen con Asopiedemonte y cuál es su misión?
4. ¿En cuál proceso o actividad llevada por la Asopiedemonte le gustaría participar y por qué?
5. ¿Qué problemática observa para que se llevara a cabo un proceso adecuado de relevo generacional en Asopiedemonte?
6. ¿Qué acciones propondría para que se realizara una mejor articulación entre Asopiedemonte y las instituciones teniendo en cuenta los procesos de relevo generacional?
7. ¿Consideraría el Proyecto de Asopiedemonte como perspectiva de vida y por qué?

Para resolver el objetivo específico 4 se trabajaron las siguientes dimensiones con sus respectivas unidades de análisis.

Tabla 5. Objetivo específico 4, categoría y unidad de análisis

Objetivo 4	Categoría	Unidades de análisis
Diagnosticar los principales problemas operativos de la Asopiedemonte y proponer acciones correctivas para su concertación con las instituciones públicas y privadas de apoyo.	Sociocultural. Histórica.	Percepción. Participación. Integración.

Nota: Con los resultados obtenidos del diagnóstico de la problemática se construyó la Matriz del plan de acción y gestión de la organización. Fuente: Triana (2019).

Para el desarrollo del objetivo se realizaron dos talleres participativos a los asociados, el primero

se realizó para elaborar la matriz FODA o de Fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, ello para conocer el diagnóstico de los principales problemas operativos, y posteriormente se realizó otro taller participativo para elaborar el plan de acción y proponer acciones correctivas a ser concertadas con las instituciones públicas y privadas de apoyo.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados

En este capítulo se presentarán los principales hallazgos obtenidos de los cuatro objetivos específicos y los resultados por cada unidad de análisis, luego se realizará el análisis y discusión por cada uno de los objetivos.

Objetivo específico 1: Caracterizar los sistemas de producción de los miembros de la Asopiedemonte.

Principales hallazgos de la caracterización técnica

- 1. No todos los asociados son productores, se encontró que dos son sólo transformadores y uno está dedicado a servicios agroturísticos.*
- 2. Todos los asociados caracterizados cuentan con servicios como electricidad y agua.*
- 3. La mayoría de las fincas (80%) corresponde a fincas mayores a 4 hectáreas.*
- 4. La totalidad de las fincas son nuevas en los procesos de producción de café y cacao, pues fueron adquiridas entre el año 2000 y el 2010.*
- 5. El 65% de los asociados tiene sembrada la variedad de café Castillo, caracterizada por su resistencia a la enfermedad de la Roya y buen potencial de rendimiento.*
- 6. El 70% de los asociados siembran las variedades de cacao Federación Saravena 12 (FSA 12), y Federación Arauquita 5 (FEAR 5), caracterizadas por ser tolerantes a la principal enfermedad del cacao llamada Moniliasis, y con buen potencial de rendimiento de cerca de 2 toneladas por hectárea.*
- 7. Las distancias de siembra tanto para café como para cacao presentan variabilidad entre los productores, utilizando diferentes rangos para ambos casos.*
- 8. El 38% de los asociados manifiesta haber tenido problemas fitosanitarios con las enfermedades de cacao como moniliasis (*Moniliophthora roreri*) y de escoba de bruja (*Taphrina*).*
- 9. El 35% de los productores realizan control químico de plagas y enfermedades, el 42% en*

forma biológica y el 23% no realizan ningún control.

10. El 48% de los asociados realiza mezcla de abonos químicos con orgánicos para la fertilización, el 38% utilizan abonos orgánicos, y el 24% ha venido utilizando abonos químicos.

11. El 60% de los cultivadores de cacao, tienen un promedio de producción de 500 Kg/ha/año de grano seco, el 20%, alcanzan un promedio de 700 a 800 Kg/ha/año, y el otro 20% se encuentra sin iniciar producción.

12. El 40% de los productores de café producen 1500 Kg/ha/año, el 33% producen de 1000 a 1200 Kg/ha/año, y el 25%), producen de 600 a 800 Kg/ha/año.

Principales hallazgos sobre la caracterización comercial y de la transformación

1. El 75% de los productores realizan secamiento de producto, y de ellos el 54 % utilizan el sistema artesanal o secado al sol y el 31 % lo realiza bajo sistema cubierto.

2. El 47% de los productores de café lo comercialización en forma molida, el 40% lo comercializa en pergamino seco, y el 13% lo comercializa como café verde.

3. El 46% de los asociados comercializan su café por medio de la Asociación, el 39% utilizan otros medios, y el 15% lo hace a través de intermediarios.

4. El 75% de los asociados consumen parte del café que producen en la canasta familiar.

5. El 75% de los asociados de cacao realizan comercialización en grano

6. El 50% de los asociados comercializan el cacao por medio de la Asociación, el 37% lo hace a través de intermediarios y un 13% utiliza otros sistemas de comercialización.

Principales hallazgos sobre la caracterización socioeconómica

1. El 55% de los asociados reporta ingresos óptimos de algo más de US 500, y el 45% con menos de esa cantidad.

2. El 45% de los asociados reporta egresos o gastos de cerca de US\$350.

3. *El 90% de los asociados reconocen el posicionamiento del producto en el ámbito que se ha venido presentando de las marcas comerciales de la Asociación como son el cacao en ASPRA (“ASPRA” es otra denominación que se le da a la Asociación de productores agroindustriales del piedemonte llanero) y café Montellanos.*

4. *El 85% de los asociados perciben que a través de la Asociación vienen mejorando las relaciones, la transmisión de información e intercambio de conocimiento entre los productores, mejorando el tejido social y motivando a realizar trabajo en conjunto.*

5. *El 90% de los asociados perciben que ha habido aumento en la comercialización de los productos, Cambios en la forma de trabajo, mejorando rendimientos y tecnificando procesos productivos.*

6. *Los asociados manifiestan que necesitan capacitación en mercadeo, agroindustria, fortalecimiento empresarial, contabilidad y fortalecimiento asociativo.*

7. *El 37% de los asociados asiste a las reuniones convocadas sólo para informarse, el 28% para tomar decisiones y el 22% para opinar.*

8. *El 31% de los asociados, manifiestan que a través de la Asociación han mejorado las relaciones comerciales con otros agricultores y con empresas, el 24% ha logrado establecer relaciones con instituciones de apoyo, el 18% han mejorado las condiciones técnicas y económicas, y el 12% han mejorado las capacidades personales.*

9. *El 50% de los asociados considera que la Asociación brinda espacio a los jóvenes, el 30% opina que no se generan espacios de participación para los jóvenes, y un 20% se reserva las opiniones sobre el tema.*

10. *El 75% manifiesta que se ha generado el espacio de participación a las mujeres en los procesos productivos y de transformación de la Asociación, el 10% considera que ha faltado espacios para que se hagan participe de los procesos de la Asociación, y el 15% no opinaron frente al tema.*

Análisis y discusión de la caracterización técnica

El primer hecho a analizar es que la organización no lleva procesos de caracterización continuos de sus asociados por lo que no saben realmente con cuánta área está sembrada en café, en cacao y otras actividades, y como también se ha venido con procesos de inclusión de nuevos socios, ello afecta los sistemas de articulación por cuanto no cuentan con datos exactos de su producción, épocas de cosecha y calidad del producto para comercializar productos organizar, pues no saben realmente los sistemas de fertilización utilizados por los productores.

El análisis de la caracterización técnica muestra que los cultivos son recientes de cerca de 10 años y vienen presentando fallas o debilidad en los procesos de asistencia técnica especializada para los cultivos de café y cacao, pues al ver aspectos como distancias de siembra, ellas son variadas en la mayoría de los agricultores tanto para café como para cacao, se hace necesario establecer sistemas uniformes, también se observa que no existe uniformidad en los sistemas de fertilización y aunque los productores asociados manifiestan haber sembrado variedades resistentes a enfermedades se observa en el caso del cacao que vienen siendo afectados notoriamente por la enfermedad moniliasis, también por falta de prácticas adecuadas de sostenimiento del cultivo como podas, drenajes controles preventivos, y en el caso del café bastante afectación por la plaga llamada broca.

Al analizar el rendimiento por hectárea para el caso del cacao se observa variabilidad en la producción entre productores e igualmente están lejos del potencial de rendimiento dado por las variedades, el máximo que manifiestan es de 0,8 toneladas por hectárea y el potencial de las variedades es de 2 toneladas por Hectárea, se presentan fallas en la producción relacionadas con la prestación de un servicio de asistencia técnica adecuado y articulado con las instituciones que brindan apoyo.

Tabla 6. Variedades, área y edad promedio utilizada en café y cacao de los asociados

Tipo de cultivo	Variedad	# Fincas	Área promedio	Edad promedio
			(ha)	(años)
Café	Castillo	9	1,6	4
	Colombia	2	1,0	4
	Caturra	1	0,5	6
Cacao	FSA 12	9	1,1	4
	FEAR 5	2	1	4
	CCN 51	1	1	2
	NATIVO	1	0,5	6

Nota: Las variedades de café y cacao sembradas por los asociados son predominantes en la zona y presentan buen potencial de rendimiento. Fuente: J. Triana (2017).

Los resultados obtenidos de esta investigación coinciden entre otros con las investigaciones realizadas por Pertuz y Pérez, en pueblo bello, Cesar, Colombia, los cuales encontraron que: “la variedad predominante de café es la Castillo, La principal plaga es la broca y las principales enfermedades son la roya y la gotera”, la mayor parte de los caficultores aplica control biológico, y existe baja participación de la mujer en la actividad productiva. “Resultado que difiere de otras regiones cafeteras del país, en las cuales la participación de mujeres es un factor de éxito para fomentar la asociatividad, el trabajo en grupo, la comunicación y la toma de decisiones de forma participativa” (Pertuz & Pérez, 2016, p. 136).

Igualmente Ariza (2018), en un estudio de caracterización de productores de café del municipio de Mesetas, Meta, Colombia, encontró que este cultivo “se ubica como una de las actividades agrícolas de mayor importancia”, con debilidades en mejoramiento de las “técnicas de producción”, lo que “disminuye la productividad del cultivo”, encontró que las variedades de café como la caturra deben ser reemplazadas por otras más resistentes y productivas. (Ariza, 2018, p. 34).

También la Universidad de Manizales, Colombia (2021), encontró que entre otros en el municipio de Tumaco – Nariño, Colombia, en donde se advierten dificultades para la “innovación en la sostenibilidad social del cacao” (Caicedo, 2020, p.25) al compararlos con el resto del país, debido a que los productores son adultos mayores y a la “baja tasa de escolaridad” (Caicedo, 2020, p.13) producto de esto, la deficiencia en la certificación de fincas y análisis de suelos, la extensión rural y la articulación del encadenamiento productivo son inestables e incipientes, “inadecuada programación de podas, escasa fertilización, deficiente plan de manejo de limpias e infraestructura escasa y obsoleta” (Caicedo, 2020, p.25).

Análisis y discusión de la caracterización comercial y de transformación

Se encontró que falta realizar sistemas modernos de manejo postcosecha, debido a que la mayoría de los productores realizan sistemas de secado artesanales al sol directo, se construyó un sistema moderno de secado, pero sólo algunos lo utilizan y optan por hacer el secado en sus fincas.

Figura 8. Sistema de secado de café y cacao usado en las instalaciones de la asociación



Nota: La asociación ha venido mejorando los sistemas de secado usando sistemas cubiertos. Fuente: J. Triana (2017).

La Asociación cuenta con planta de procesamiento para lograr competir con los mercados de café y cacao, para ello han venido realizando diferentes procesos de articulación con instituciones de la zona como los son principalmente Alcaldía de Villavicencio, Gobernación del Meta e instituciones

gremiales de fomento como Federación de cafeteros y federación de cacaoteros, las cuales le han brindado especialmente ayudas con maquinaria, equipos, capacitación y asistencia técnica.

Figura 9. Centro de acopio y transformación de café y cacao



Nota: La Asociación cuenta con centro de acopio y transformación. Fuente: Foto de J. Triana (2018).

Existen dificultades en la comercialización, por cuanto algunos productores optan por vender a intermediarios u otro tipo de organización, ello afecta los procesos de articulación, especialmente los que tengan que ver con mercadeo institucional, y la mayoría de los productores de café (75%) vienen realizando procesos de transformación artesanal y consumo en sus fincas, realizando el ciclo completo, reduciendo costos en este alimento de consumo diario, semiorgánico y de tipo saludable.

Tabla 7. Capital instalado en equipo para la transformación del cacao y café en 2016

Maquinaria	Valoración pesos	Valoración en US\$
Horno tostador de café y cacao	\$ 2.500.000	\$ 839,12
Descascarilladora de cacao	\$ 3.000.000	\$ 1.006,94
Molino de café	\$ 2.800.000	\$ 939,81
Molino de cacao	\$ 2.800.000	\$ 939,81
Trilladora de café	\$ 4.500.000	\$ 1.510,41

Maquinaria	Valoración pesos	Valoración en US\$
Total	\$ 15.600.000	\$ 5.236,09

Nota: la Asociación al inicio de la investigación contaba con poca maquinaria. Fuente: J. Triana (2016).

Tabla 8. Capital instalado en equipo para la transformación del caco y café en 2020

Maquinaria	Valoración pesos \$	Valoración en US\$
Horno tostador de café y cacao	2.500.000	839,12
Descascarilladora de cacao	3.000.000	1.006,94
Molino de café	2.800.000	939,81
Molino de cacao	2.800.000	939,81
Trilladora de café	4.500.000,	1.510,41
Conchadora de cacao	8.000.000,	2.286,00
Mesa vibradora de cacao	3.000.000	857,15
Mezcladora de cacao	8.000.000	2.222,22
Medidor de Humedad para café y cacao	3.000.000	857,15
Tostadora de café moderna	36.000.000	10.285,72
Tostadora de cacao moderna	12.000.000	3.428,57
Molino de café Moderno	7.000.000	1.842,11
Total	\$ 92.600.000	\$ 27.015,00

Nota: la Asociación al final de la investigación contaba con mayor maquinaria. Fuente: J. Triana (2020).

Se puede observar que la Asociación ha venido gestionando principalmente maquinaria para la transformación de café y cacao, pasando de poseer activos de maquinaria de US 5.236 en 2016 a US 27.015 en 2020, ello como producto de las gestión de la junta directiva, y ayuda que ha sido

especialmente de cooperación internacional como la Agencia Alemana de cooperación GIZ y la FAO que han donado maquinaria de buena calidad, al contrario de instituciones como la alcaldía de Villavicencio que la maquinaria entregada es de regular calidad.

Figura 10. Transformación Agroindustrial de Cacao por parte de los Asociados



Nota: La Asociación ha venido ganado fortaleza en los sistemas de transformación de cacao, con productos como chocolate de mesa y chocolatinas. Fuente: Foto de J. Triana (2019).

Los resultados obtenidos en la caracterización comercial concuerdan con la corporación PBA de Colombia y el Ministerio de Industria de Comercio de Colombia, Los cuales encontraron en la Región de Montes de María, Córdoba, Colombia, las organizaciones de productores lograron centralizar en el territorio el proceso de comercialización del grano de cacao, reduciendo la intermediación, proporcionando a los pequeños productores una ventaja competitiva que antes no tenían (Ríos et al, 2017), además el

... diagnóstico de la cadena productiva permitió consolidar un conjunto de información relacionada con las características del sector del cacao en el territorio, los procesos y productos, el mercadeo, la asociatividad, el capital humano y la financiación, a partir de ello, identificaron un conjunto de necesidades y perspectivas, que permiten tener un mejor panorama de la

cadena en la región para orientar las actividades futuras (Castellanos et al., 2011, p. 23).

La Universidad de la Salle en Colombia, en la investigación de Cabra, (2020) “Las compras públicas locales como estrategia para la comercialización e integración de las organizaciones de productores agroalimentarios en el departamento del Meta” (p.1), plantea una propuesta comercial para el departamento del Meta, Colombia, que permite generar una solución clara de mercado para las organizaciones, basada en una gestión de articulación y acompañamiento coordinado por la Secretaría de desarrollo agroeconómico de la Gobernación del Meta, dirigido a las entidades interesadas en comprar y a las organizaciones deseosas de vender sus productos a precios justos y de forma sostenida, concluyo el estudio que en el departamento del Meta, existen las condiciones propicias para desarrollar una estrategia permanente de compras públicas locales, orientada a brindar una opción de mercado para las organizaciones agropecuarias en el territorio, diferente a los clientes y canales habituales (Cabra, 2020).

La Universidad de Manizales de Colombia, en la investigación de Caicedo, (2020) “Efectos de los factores socioeconómicos, ambientales y la innovación en la sostenibilidad del cultivo de cacao en el municipio de Tumaco – Nariño”, Colombia, concluye entre otros que la sostenibilidad económica del cacao presenta dificultades por la débil participación del apoyo institucional en la comercialización de cacao, por cuanto está “orientado a dar impulso para productos procesados y nuevos emprendimientos de débil posicionamiento en el mercado, mientras tanto se ha dejado de lado el apoyo institucional para gestión comercial y creación de ventajas competitivas que desarrollen la comercialización directa” (Caicedo, 2020, p.26), coincidiendo con los resultados de esta investigación.

Figura 11. Transformación agroindustrial de café producido por los asociados



Nota: La Asociación viene comercializando café semiorgánico con buena presentación con clientes directos y a través de ferias y mercados campesinos. Fuente: Foto de Triana (2019).

Caracterización socioeconómica

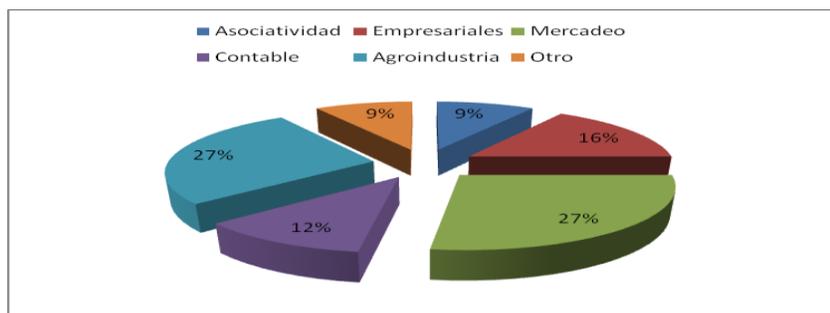
Se observa que los ingresos de los productores asociados son de tipo medio y la mayoría de ellos necesitan realizar otras actividades para la generación de ingresos como el ecoturismo, hotelería campestre, gastronomía, ello hace ver que se deben de mejorar los ingresos en esta actividad para un fortalecimiento de la Asociación y por ende mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados.

Igualmente, los asociados perciben que a través de la Asociación vienen mejorando las relaciones entre ellos y con las instituciones, la transmisión de información e intercambio de conocimiento entre los productores, mejoramiento del tejido social y el trabajo en equipo, han venido realizando mayor tecnificación de cultivos, aumentando rendimientos, mejorando los canales de comercialización de los productos y mejorando el posicionamiento de ellos en los mercados locales y regionales.

Los asociados manifiestan tener necesidades de capacitación como mejoramiento de la transformación agroindustrial, mercadeo, contabilidad y finanzas, y en otros temas como gastronomía, hotelería y modistería, ello vislumbra la oportunidad para el mejoramiento de los ingresos de los

asociados con potencial para servicios ecoturísticos como complemento para la generación de ingresos.

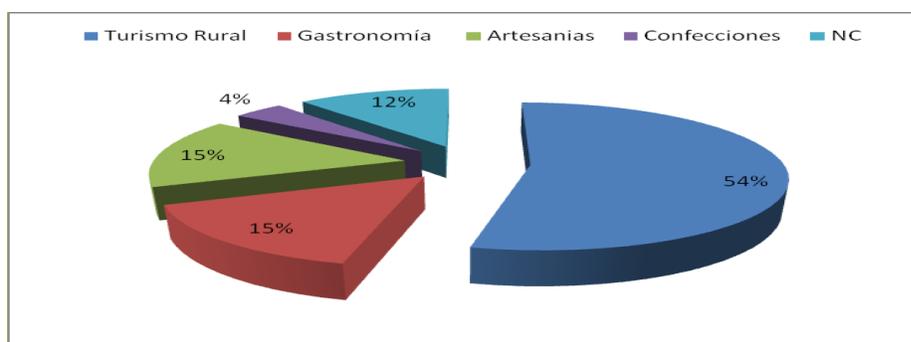
Figura 12. Necesidades de capacitación de los asociados



Nota: las principales necesidades de capacitación son agroindustria y mercadeo. Fuente: J. Triana (2017).

El 88% muestran también interés por otras actividades como el turismo rural, las artesanías, la gastronomía y los diseños de corte y confección. Concordando con lo estipulado por Kay y Pérez con respecto al enfoque de la nueva ruralidad: “Se refiere a la caracterización de las nuevas transformaciones experimentadas por el sector rural en gran medida como consecuencia de la globalización y la implementación de políticas neoliberales” (Kay, 2005, p. 28), donde se hace especial énfasis en el concepto de multifuncionalidad del territorio en el reconocimiento de las múltiples actividades que se desarrollan diversidad de actividades que generan ingresos para la preservación de las economías agrarias y el mantenimiento de la población rural (Pérez, 2004).

Figura 13. Otras actividades de interés de los asociados



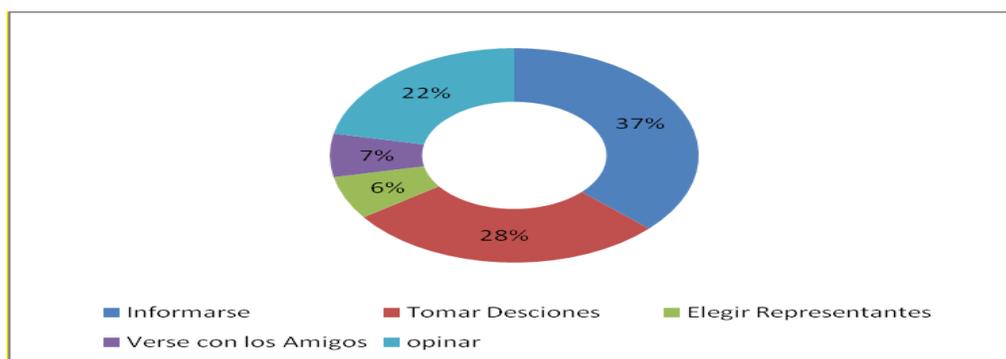
Nota: La otra principal actividad de interés de los asociados la constituye el turismo rural. Fuente: J. Triana (2017).

Los asociados reconocen la importancia de que haya más presencia de mujeres y jóvenes para

mejorar los procesos de articulación, existe debilidad actual en ello porque en su mayoría mayores de 50 años y no manejan tecnología moderna y sus conocimientos son más de tipo ancestral.

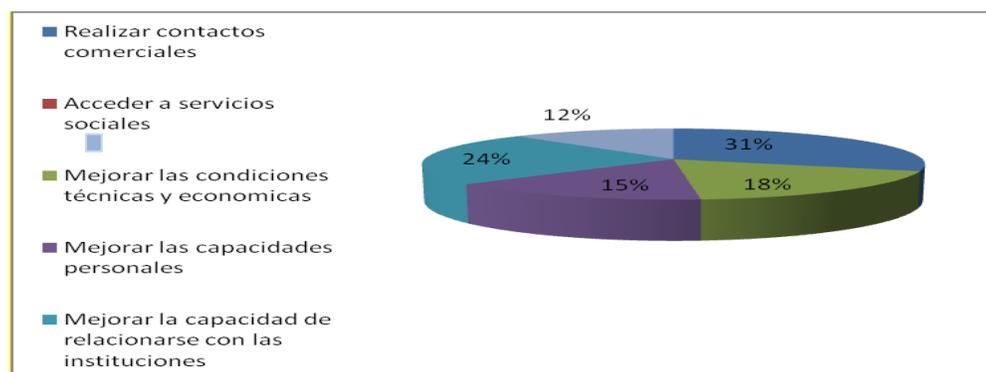
Existe dificultad en los procesos de empoderamiento, ello por cuanto la mayoría de los asociados asiste a las reuniones sólo para informarse, y en menor cantidad para opinar y tomar decisiones (ver figura 17), ello hace que se tenga que trabajar en acciones que motiven al empoderamiento, también reconocen la importancia de estar asociados principalmente para realizar contactos comerciales y mejorar la capacidad de relacionarse con las instituciones para realizar una mejor articulación.

Figura 14. Participación de los asociados a las reuniones convocadas



Nota: la mayoría de los asociados asisten a reuniones solo para informarse. Fuente: J. Triana (2017)

Figura 15. Ventajas de la asociatividad según los asociados



Nota: La mayoría de los asociados consideran asociarse para mejorar los contactos comerciales. Fuente: J, Triana (2017).

Los resultados de la caracterización socioeconómica coinciden con La Corporación Social Manantial de Colombia (2016), la cual realizó un trabajo de articulación institucional pública y privada con la Federación Nacional de Cacaoteros y asociaciones de pequeños y medianos productores ubicados en los municipios de El Tambo, Timbío y Morales de la región centro del departamento del Cauca-Colombia, El estudio concluyó que este grupo de productores presentaban un panorama de alto riesgo en los componentes técnico, social, y socio empresarial, y dejó planteado la implementación de un plan social con el objetivo de fortalecer las competencias organizacionales y administrativas de los beneficiarios y a su vez acompañar a los beneficiarios y a las juntas directivas de las organizaciones de cacaoteros la zona en el cambio del modelo organizacional que se propone al interior de la agro cadena para lograr un fortalecimiento de ella (Corporación Social Manantial, 2016).

Hallazgos, análisis y discusión del objetivo específico 2: Evaluar el impacto del apoyo y la gestión institucional pública y privada a la Asopiedemonte y la respuesta de sus asociados al mismo

Principales hallazgos

Percepción de los productores asociados acerca de los procesos de articulación institucional.

1. *No existe unificación de criterios por parte de los asociados con respecto a las instituciones con las que se han venido articulando.*
2. *Los asociados consideran como principal factor de articulación con las instituciones el estar asociados a través de una organización.*
3. *Las instituciones los ha venido apoyando principalmente con entrega de maquinaria, capacitación, y asistencia técnica.*
4. *Los apoyos brindados por las instituciones han estado más dirigidos al sector cafetero.*
5. *A partir de la creación de la Asociación en 2014 los apoyos brindados al sector cacaotero se han fortalecido.*
6. *Existe iniciativa por parte de un productor cafetero en la línea de cafés especiales tipo*

exportación.

7. Los asociados consideran como principal logro el haber iniciado el proyecto de transformación de café y cacao.

8. Los asociados consideran principal problema de los apoyos recibidos los trámites burocráticos para la entrega de maquinaria y otros insumos.

9. los asociados consideran como principales dificultades la falta de compromiso para con la Asociación de algunos asociados y la falta de continuidad en la presencia de instituciones en la zona.

10. El 90% de los asociados tiene como percepción que la relación de las instituciones con la Asociación es buena.

11. Los asociados consideran que debería existir mejor participación de las mujeres y jóvenes.

Análisis y discusión

Al no haber unificación de criterios por parte de los asociados con respecto de cuál es la institución que les ha brindado mayor apoyo se evidencia falta de articulación al interior de la organización por cuanto cada uno analiza desde su enfoque personal y no de la institución.

Es fundamental que estén organizados legalmente a través de una Asociación y al estar enfocados en producción, transformación y comercialización de productos considerados de importancia para el sector local y nacional como lo son el café y cacao les ha venido abriendo puertas para la articulación con diferentes instituciones, ello por cuanto estos cultivos considerados de economía familiar, generadores de empleo a través de mano de obra familiar, y con perspectivas de exportación

Figura 16. Reunión de capacitación dictado por la federación de Nacional de cafeteros



Nota: La organización a través de la articulación con las instituciones viene fortaleciendo sus conocimientos en temas como mejoramiento de la calidad del café. Fuente: J, Triana (2017).

Se presenta multiplicidad de funciones por parte de algunas instituciones en la prestación del servicio de asistencia técnica, y no existe continuidad, lo cual evidencia una falta de articulación entre las instituciones, Alcaldía de Villavicencio, Federación Nacional de Cafeteros, y Federación Nacional de cacaoteros, haciendo que se afecten los rendimientos de los cultivos y por ende la productividad y la generación de ingresos. El valor de este servicio no lo tienen cuantificado los productores ni las instituciones, y en el análisis se observa que esta cifra es representativa y si realizan mejor articulación las instituciones se podrían obtener mejores resultados, continuidad y economía en el servicio.

Las Instituciones han brindado apoyo a la Asociación con la donación de maquinaria para la transformación del cacao y capacitaciones en temas técnicos, pero no se ha capacitado en temas de manejo óptimo de la maquinaria, haciendo que se presenten fallas en los procesos de transformación, además de que la maquinaria entregada no ha sido de la mejor calidad.

Los mayores resultados los presentan los productores, transformadores y comercializadores de

café, ello por ser más antiguos en la actividad, y por el acompañamiento de la Federación de cafeteros, institución gremial más sólida financieramente, como fruto de ello un productor se ha venido especializando en cafés especiales para exportación y contrata su propia asistencia técnica, tiene procesos de exportación y se ha venido convertido en ejemplo para otros productores, asesorándolos tanto en la parte de procesos de transformación como en la parte de adquisición de maquinaria, pero este ha tenido que hacer bastantes inversiones económicas propias para lograr estos resultados.

Los problemas de articulación como la falta de continuidad de presencia de instituciones en la zona rural, la demora en entrega de maquinaria de buena calidad y la falta de continuidad en la contratación de personal que haga apoyo a estos procesos es un problema generalizado en las instituciones oficiales de este país, el argumento es que se tiene que cumplir con tramites de contratación establecidos los cuales son demorados en la mayoría de los casos.

Figura 17. Entrega de maquinaria de transformación a la Asociación



Nota: La Asociación ha recibido maquinaria de parte de diversas organizaciones. Fuente: Foto de J. Triana (2018).

En cuanto a la problemática de falta de pertinencia y compromiso de algunos asociados también es muy frecuente en las asociaciones creadas, pues algunos se asocian sólo con la visión de esperar que es lo que les van a dar, no proponen, no son participativos, no asisten a reuniones y compromisos y por ello el

trabajo siempre se recarga en tres o cuatros personas que muchas veces se cansan y allí se pierde el esfuerzo generado; Se expone también la problemática de que el campo se está quedando solo, pues los adultos agricultores se vienen cansando y sus hijos ya han emigrado a la ciudad, ello debilita a las asociaciones ante las instituciones, pues se observa que el número de actores se viene reduciendo, de ahí la importancia el fomento de las estrategias para el relevo generacional.

Los asociados consideran que es buena la relación con las instituciones, aquí se debe de analizar o discutir con respecto a esa respuesta es el hecho de que cada actor o institución ha venido cumpliendo con su parte, o la función para lo cual fue creada la institución, no necesariamente indica una buena relación, por ejemplo indican algunos actores de la Asopiedemonte que es buena porque han venido recibiendo asistencia técnica, pero en la pregunta anterior como problema mencionan el hecho de que ha faltado continuidad en la asistencia técnica por parte de la Alcaldía y en el caso de la Federación Nacional de Cacaoteros que no cuentan con personal suficiente para atender con eficiencia la asistencia técnica, ello indica que algunos actores de la Asociación no tienen claro este concepto de relación con las instituciones.

Algunos asociados consideran excelente la relación entre Asopiedemonte y la Alcaldía de Villavicencio sólo enfocándose en la entrega de maquinaria, y en visita realizada a las instalaciones de la Asociación se observó que una maquina no funciona muy bien por cuanto el proveedor no la entrego calibrada, evidenciándose aquí unos de los problemas de la administración pública que es la contratación para el suministro de maquinaria, no les brindaron capacitación para el manejo; se analiza que existe variabilidad en conceptos por cada asociado de cuál es la principal institución de articulación y cuáles serían otras con las cuales también se articula.

No existe consenso de los asociados sobre cuál debería ser la institución o instituciones con la cual se deberían articular mejor, pero si se determina que los conceptos de ellos giran alrededor de las siete instituciones focalizadas y que hacen presencia en la zona como lo son: la Alcaldía de Villavicencio,

la Gobernación del Meta, el Servicio Nacional de Aprendizaje, la Universidad de los Llanos, las federaciones de cafeteros y cacaoeros y la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos, con las cuales se plantea realizar un plan de acción y de gestión a desarrollarse durante los próximos cinco años.

La falta de continuidad de la presencia de las instituciones en la zona, al igual la falta de continuidad en la contratación de personal, se da en la mayoría de las veces por criterios eminentemente políticos; Se inician muchos programas y no se da continuidad, pues los profesionales o técnicos contratados sólo están por un corto período de tiempo.

Se analiza que otra estrategia de articulación se contemplaría con la mayor participación de las mujeres y los jóvenes y el relevo generacional para garantizar la continuidad del esfuerzo realizado por ellos y sus proyectos a futuro, tema de gran importancia pues son los jóvenes los que manejan mejor el tema de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, herramienta fundamental para el desarrollo de proyectos, convocatorias estatales, privadas y de cooperación internacional, e igualmente sistemas de información de mercados.

Percepción de las instituciones con respecto a Asopiedemonte

Principales hallazgos

- 1. La institución que más ha venido apoyando es la Alcaldía de Villavicencio, principalmente con asistencia técnica en cacao y café, suministro de maquinaria agroindustrial, y fortalecimiento empresarial a través de actividades de capacitación.*
- 2. Se evidencia de parte de las instituciones que no existen procesos de caracterización al interior de la organización.*
- 3. El apoyo de parte de las instituciones ha sido reciente debido a que la Asopiedemonte se constituyó en el año 2014.*
- 4. En los criterios de articulación por parte de las instituciones no aparecen justificaciones o estudios de tipo productivo, desarrollo rural, estudios de impacto, generación de empleo o mejoramiento*

de calidad de vida.

5. *Las instituciones de apoyo consideran como mayor logro de la Asociación la consecución de maquinaria para transformación de cacao y café.*

6. *Las instituciones de apoyo consideran que la organización tiene como debilidades: falta de habilidades en temas de manejo de sistemas, grupo de empoderados es bajo con respecto al número de asociados y existe competencia de empresas fuertes en temas de café y cacao.*

7. *Todos los actores claves de las instituciones coinciden en afirmar que la respuesta a los procesos de articulación ha sido buena o positiva de parte de la Asociación.*

8. *Las instituciones consideran como principales fortalezas de la Asociación: el estar legalmente constituidos dando oportunidad para procesos de articulación, tienen la disponibilidad y entusiasmo de hacer crecer la empresa, adelantan constantes procesos de capacitación en temas técnicos y administrativos, y vienen creciendo en el posicionamiento de la marca de café "ASPRA".*

9. *Las instituciones consideran como principales debilidades: la falta de compromiso y empoderamiento de algunos socios, dejando casi todas las acciones de articulación en cabeza de la junta directiva, no cuentan con procesos de alta tecnología y producción a baja escala, y su organización empresarial presenta fallas administrativas y falta de control de calidad unificado.*

10. *Las instituciones consideran como principales oportunidades: el potencial del cultivo del cacao en el departamento del meta, generando oportunidades de comercialización, seguir fortaleciendo los procesos de articulación con las instituciones actuales y otras que se puedan vincular.*

11. *Las instituciones consideran como principales amenazas: competencia con marcas de café y cacao posicionadas en el mercado, falta la presencia de jóvenes que hagan relevo generacional, generando riesgo en la sostenibilidad de los proyectos en el tiempo, tienen limitantes para ampliación de las áreas de siembra de cacao, y los parámetros para mercados internacionales son estrictos.*

12. *Las instituciones consideran como principales aspectos para mejorar la articulación:*

empoderarse más de su Asociación, fortalecer los temas de emprendimiento y formulación de planes de negocios para poder acceder a diversos recursos, reforzar el tema empresarial con capacitaciones y asistencia a ferias empresariales, mayor participación los jóvenes realizando acciones de relevo o articulación generacional.

Análisis y discusión

A criterio de las instituciones la organización por no presentar procesos de caracterización presenta problemas de articulación por cuanto no tienen determinados sus procesos técnicos, ello hace que se tenga incertidumbre sobre los proyectos a desarrollar, por lo que se debe de trabajar en este tema generando procesos de caracterización periódicos, también por cuanto vienen entrando nuevos socios y se debe saber con qué cuentan ellos especialmente en la parte técnica.

La institución que más los ha venido apoyando durante el tiempo del estudio es la Alcaldía de Villavicencio, pero se evidencia la falta de articulación con instituciones como el Servicio nacional de aprendizaje igualmente el servicio nacional de aprendizaje SENA, pues este último realizó unas capacitaciones en agroindustria y comercialización y llevaron un proceso de asesoría en la formulación de un plan de negocios para gestionar recursos, pero se logró establecer que este proyecto no está articulado con los proyectos de la administración municipal.

La Universidad de los Llanos y la alcaldía de Villavicencio realizaron capacitación a través de un diplomado de agronegocios dirigido a personal de juntas directivas de asociaciones, pero no se analizó si esta población que en su mayoría es adulta y de bajo nivel de escolaridad está en capacidad de asimilar este aprendizaje o sería más conveniente pasos previos y de menor complejidad como cursos o seminarios, ello indicaría la falta de articulación de estas dos instituciones para con la Asopiedemonte pues no se les consultó sobre las necesidades específicas de capacitación.

Figura 18. Capacitación en Diplomado de Agronegocios para el Desarrollo Local



Nota: La Alcaldía de Villavicencio y la Universidad de los Llanos realizaron el Diplomado en agronegocios, en el cual asistieron directivas de la Asociación. Fuente: Foto de J. Triana (2017).

La Federación de cacaoteros ha venido suministrando asistencia técnica, suministro de semilla e injertaciones, pero según los productores se da de forma deficiente, pues no cuentan con mucho personal y se les dificulta hacer presencia más seguido y con mayor articulación con otras instituciones, no realizan programación de visitas y ellas son es mas de carácter temporal y al azar; igualmente la federación Nacional de Cafeteros de Colombia ha brindado asistencia técnica y suministro de equipos de postcosecha y beneficio, y se pudo evidenciar que esta institución gremial trabaja es directamente con los productores de café de la zona y no se viene articulando con las directivas de la Asociación por lo que se viene duplicando los trabajos de asistencia técnica con la Alcaldía de Villavicencio.

La Alcaldía de Villavicencio realizó una inversión de US\$20.000 en maquinaria para procesamiento de cacao, pero no hubo capacitación sobre su uso, y fue traída de otro departamento, la Asociación se encuentra en proceso de ubicar al proveedor para que los capacite en el uso de ella, aquí se puede evidenciar la falta de articulación de la Alcaldía con la empresa proveedora, y con la

Asociación, pues se contrato fue sólo el suministro, pero no se contempló una capacitación adecuada.

Figura 19. Maquinaria para Transformación de Cacao



Nota: Maquinaria agroindustrial de cacao entregada por la alcaldía de Villavicencio. Fuente: Foto de J. Triana (2018).

Otro hecho a resaltar fue de que después de las entregas de maquinaria se determinó que los requerimientos de energía tenían que ser de mayor capacidad teniéndose que instalar energía trifásica para el funcionamiento de los equipos teniendo que hacerse un esfuerzo económico para lograr que se conectara este tipo de energía hasta el predio donde tienen el centro de agroindustria de transformación de cacao y café.

Los apoyos de las instituciones han sido recientes, debido a la reciente creación de la Asociación, estos apoyos no han sido sistematizados para su evaluación por lo que no hay resultados concretos de satisfacción y aprovechamiento eficiente de esos apoyos dados.

La mayoría de los actores claves de las instituciones coinciden en que el principal criterio para decidir el apoyo es por estar conformados legalmente como Asociación, pero no aparecen justificaciones de tipo productivo, desarrollo rural, estudios de impacto, generación de empleo o mejoramiento de calidad de vida, y el otro criterio es por asistir a las convocatorias de reuniones y

capacitaciones dictadas, también que generen impacto a la sociedad, pero no tiene parámetros de medición de este impacto, si es impacto económico, social, humano, técnico u otro, estos criterios son subjetivos, no profundizan en la realidad de la organización y por ello la articulación se puede ver débil, se podría ver que no van más allá de ver si tiene establecidos planes de gestión o articulación, estudios de mercados y otros procesos de planeación.

Según los actores claves de las instituciones son más las limitantes que los logros generados en los procesos de articulación, ello indica que la organización se muestra débil para implementación de procesos de articulación y debe de mejorar en su parte organizativa, de producción y de comercialización, indican que el logro obtenido a través de las capacitaciones generará un impacto en la Asociación pero no especifica si es de tipo social, fortaleciendo el tema asociativo, o económico en el cual se pueda cuantificara la generación de mayores ingresos para la Asociación, o de tipo ambiental o cultural y concluyen de que es el tema de agregación de valor como la necesidad más importante para que la Asociación fuera competitiva y generara ingresos, pero sin existir estudios al respecto.

Los actores claves de las instituciones coinciden en afirmar que la respuesta ha sido buena o positiva por parte de la organización, teniendo en cuenta principalmente la opinión y el liderazgo de la junta directiva, aquí se podría analizar la disyuntiva de que si no hay empoderamiento de los otros socios tal vez el concepto de ellos no sería muy objetivo o tal vez el escucharlos sea una motivación para que se involucren más en los procesos de la Asociación, tampoco ha habido sistematización de resultados, especialmente de los cursos dictados para ver su grado de aplicación práctica, pues no hay seguimiento de acciones, y al indagárseles a las instituciones de capacitación porque no hacen seguimiento o sistematización de las acciones realizadas indican que no tienen personal para ello.

En la parte de capacitación para formulación de proyectos presentan limitantes la Asociación, pues no tiene personal capacitado en sistemas por lo que la enseñanza obtenida no resulta objetiva, se plantea entonces la opción que ellos deberían conseguir asesoría privada para la formulación del plan,

pero allí la limitante sería de tipo económico para la contratación de esa asesoría, otra opción sería la incorporación de población joven con conocimientos en informática y gestión de proyectos, aquí se puede ver la importancia del relevo o inserción generacional en los procesos de articulación para que ella sea más eficiente y productiva.

Las instituciones plantean para una mayor articulación que se realicen las siguientes acciones como respuesta a las limitantes encontradas:

Limitante tecnológica: Realizar modernización de los sistemas de siembra con arreglos agroforestales, fortalecer los procesos de postcosecha mediante capacitaciones teórico-prácticas, que incluye procesos modernos de fermentación y secado en lo posible con clones diferenciados, no realizando mezclas y usando cajones fermentadores con madera adecuada como el abarco, también marquesinas con el plástico adecuado.

Limitante administrativa: Realizar un plan de fortalecimiento y capacitación en temas administrativos contables y de mercadeo, articulados con el SENA y la Universidad de los Llanos y formulación de planes de negocios a través de café y cacao. Realizar también un análisis del funcionamiento de la empresa, de sus debilidades y falencias y ver qué cambios se deben de hacer para mejorar procesos técnicos y funcionales, pero debido a que no poseen personal experto se debería de hacer gestión con instituciones como la Alcaldía o la Universidad de los Llanos para que los asesoren y acompañen en estos procesos de formulación de planes de negocios.

Limitante social: Hacer un proceso de estimulación a los asociados para que se empoderen más en los procesos de la Asociación, ello podría ser por medio de incentivos, también fortalecer los procesos de capacitación en temas de economía solidaria y invitar a otros productores de la zona para que se vinculen, mostrándole los beneficios que se tiene al estar asociados.

Existe percepción de parte de las instituciones de que ha habido una buena articulación especialmente con la junta directiva, pues hay cumplimientos de compromisos adquiridos, pero se

observa que no hay índices de cumplimiento, sistematización de experiencias, evaluaciones o rendición de cuentas, por cuanto sería difícil asumir objetivamente que ha habido buena articulación entre la Asociación y las instituciones de apoyo.

Hay demora en los procesos de articulación de las instituciones, pues las ayudas son demoradas en llegar, ello debido a que los procesos administrativos son demasiado largos por parte de las administraciones públicas, mucha tramitología y a veces falta de continuidad del personal por vencimiento de contratos y no renovación de ellos, para ello se debería trabajar en tiempos abreviados de contratación para asociaciones y similares, pues ellas cumplen los mismos tramites que empresas privadas que manejan grandes cantidades de recursos en contratación estatal.

Argumentan las instituciones que falta empoderamiento por parte de algunos asociados y que deberían fortalecer los temas de emprendimiento y formulación de planes de negocios para poder acceder a diversos recursos, igualmente reforzar el tema empresarial con capacitaciones y asistencia a ferias empresariales que realizan las instituciones, para ello se debe de analizar que la mayoría de los socios no tienen demasiado conocimiento en el manejo de las tecnologías de la información y comunicación, y es una limitante pues este tipo de convocatorias es a través de sistema de páginas web, aquí se plantearía la importancia de que tengan mayor participación los jóvenes, los cuales además de manejar las tecnologías modernas de información y comunicación vienen con ideas innovadoras.

Recomiendan las instituciones que la Asociación debe mejorar sus procesos de calidad mediante modernización de sistemas de producción, formación y aprendizajes, pero existe limitante de tipo económico para ello, entonces se debe de seguir apoyando en las instituciones del estado que no siempre cumplen con las expectativas y los requerimientos de las organizaciones de pequeños productores para poder realizar procesos modernos que puedan incursionar en nuevos mercados, trayendo consigo aumento en las ganancias y mejoramiento de la calidad de vida.

En la parte técnica debería haber más iniciativas propias para realización de actividades, y no

sólo esperar que lleguen los ofrecimientos de las instituciones, articulando acciones con temas específicos como asistencia técnica integral, días de campo, transferencia de tecnología, controles fitosanitarios, alternativas de fertilización, lo anterior podría ser a través de las escuelas de campo o ECAS, ello con el fin de obtener productos de café y cacao de mejor calidad, con mayor participación de todos los miembros de la Asociación y no dejando sólo las acciones en manos de la junta directiva.

Se debe de conformar un comité técnico de delegados que mantengan comunicación con los funcionarios de las instituciones encargadas de la parte técnica para que sean punto de articulación e información de los programas y proyectos, pues algunas veces debido al área y los usuarios que manejan los técnicos no les es posible informar de esos programas y se presenta falta de información para obtención de beneficios en programas, capacitaciones y otros.

Los resultados obtenidos en este objetivo concuerdan con Rodríguez y Vassallo, (2010) en Uruguay que realizaron el trabajo de investigación “Coordinación interinstitucional para construir capital social que favorezca procesos de desarrollo rural” (p.103) “dirigido a corroborar la falta de coordinación entre las instituciones y organizaciones vinculadas al desarrollo rural en el país” (Rodríguez y Vassallo, 2010, p.103); el cual concluyo entre otros que la falta de articulación resultante de la falta de diálogo entre las instituciones afectan los resultados en pro de lograr procesos visibles de desarrollo rural, generando un bajo nivel de confianza y limitando los espacios para la construcción de capital social; también que se debe generar voluntad política para promover la articulación como acción que deben lograr los consejos agropecuarios departamentales para promover desarrollo, además se hace necesario ampliar el número de actores, como una intención de ampliar el capital social y una visión de desarrollo rural (Rodríguez y Vassallo, 2010)

Igualmente, En Perú se realizó el trabajo “Análisis del diseño del proyecto especial mi chacra productiva y de su articulación con intervenciones públicas en ámbitos de pobreza” (Lázaro, 2012, p. 3), se tenía que las intervenciones, vienen de proyectos cuya formulación se realiza de manera

desarticulada, “con poca participación de los actores y sin considerar los avances ya logrados o las lecciones aprendidas” (p. 3).

Se detectó que la problemática no fue la falta de planeación, “sino su multiplicidad y carencia de articulación”, pues “uno de los principales problemas que enfrentan las políticas sociales en nuestro país es la dificultad para la articulación y cooperación entre los distintos programas sociales (Lázaro, 2012, p.34) gubernamentales; Asimismo, se determinó que se debían “prever mecanismos de articulación que permitan la participación activa de los gobiernos locales y regionales así como de otros actores locales públicos y privados, desde los criterios de la focalización, así como en el acompañamiento de la ejecución de las actividades” (Lázaro, 2012, p. 98)

Con respecto a este tema de articulación, la Universidad de Nariño, Colombia, realizó el estudio “Propuesta de articulación de procesos territoriales de la región del macizo colombiano alto Patía en el marco de una construcción de región sostenible” (Santacruz y Salcedo, 2013, p.1), trabajo articulado con las Instituciones como el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, Federación Nacional de Cafeteros, Servicio Nacional de aprendizaje y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF); concluyó que para una mayor articulación se debe trabajar en: mejoramiento del talento humano, articulación de equipos de trabajo, intercambio de información oportuna, articulación de planes locales con planes departamentales y estos a su vez con los planes nacionales, e igualmente destaca que se deben de conformar en el territorio los planes estratégicos territoriales (PETS), los cuales “no son proyectos nuevos, nacen de la integración estratégica de uno o más procesos sociales que vienen en marcha y recogen aprendizajes, metodologías y dinámicas ya implementadas” (Santacruz y Salcedo, 2013, p.20).

Con respecto a resultados de deficiente articulación, en la revista cooperativismo y desarrollo, se realizó el trabajo de investigación de Vargas et al, (2019) “La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia:

Los resultados de la investigación demuestran que, producto de la desarticulación de las

políticas de gobierno creadas para el sector rural y su bajo impacto en estos territorios, se ha generado una escasa credibilidad por parte de los productores ante los diferentes entes públicos, lo que ha provocado que los procesos organizativos no sean sostenibles, en razón a que no se crean bajo procesos sólidos y fuertes, que den una visibilidad positiva al sector productivo en las zonas rurales. (Vargas et al, 2019, pp.25, 26).

Al respecto Ríos et al, (2017), en su trabajo “Estrategias país para la oferta de cacao especiales – Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana” (p.1) manifiesta que, de acuerdo con la Organización Internacional del Cacao (ICCO), entre los factores que influyen en el hecho de no satisfacer completamente la demanda mundial están:

...los actores entrevistados en el estudio resaltaron la existencia de una duplicidad de funciones de las entidades, y en muchos casos, la falta de articulación entre los actores, haciendo que el eslabón de los productores sea el menos favorecido de la cadena, especialmente en lo que se refiere a la transferencia tecnológica y asistencia técnica. (Ríos et al, 2017, p. 76)

Un estudio reciente de la Universidad Nacional de Colombia (2021), investigación realizada por Mora, (2021), quien refiere sobre “La innovación tecnológica y social en la producción de café: estudio de caso en el municipio de Pitalito-Huila (Colombia)” (p.134)

Los resultados de la investigación evidencian que las dinámicas asociadas a la articulación con mercados internacionales y a canales de comercialización con presencia directa de compradores externos, han sido el determinante fundamental para que los productores cafeteros sientan motivaciones suficientes para asociarse, implementar conocimientos y nuevas prácticas agrícolas, y aplicar innovaciones de tipo tecnológico y social, dinamizando la economía municipal hacia la consolidación de un territorio que apunta a la producción de cafés de alta calidad, especiales, diferenciados y varietales como estrategia de crecimiento y desarrollo económico. (p.134)

Análisis del objetivo específico 3: Determinar la existencia de estrategias o procesos estructurados de relevo generacional, en el marco de la articulación institucional con actores públicos y privados.

Principales hallazgos

Percepción de los jóvenes sobre el relevo o la inserción generacional:

1. *Los jóvenes relacionados con la Asociación tienen diferentes conceptos sobre relevo generacional, no existen conceptos unificados.*
2. *Los jóvenes tienen la percepción de que la Asociación tiene dificultades con los procesos de planeación e igualmente que no se está vinculando lo suficiente a la población joven de la zona y por ello se desmotiva a vincularse en los procesos desarrollados.*
3. *Los jóvenes tienen referenciada sólo algunas instituciones y hacen énfasis en las de educación superior como la Universidad de los Llanos y el Servicio Nacional de aprendizaje, por las capacitaciones de emprendimiento, en las cuales no siempre son invitados*
4. *Los jóvenes quisieran participar en procesos de mercadeo de los productos transformados, procesos de administración, aspectos contables, y formulación de proyectos, aseguran que los podrían llevar con mejor orden y agilidad.*
5. *Los jóvenes conceptúan que se habla bastante de relevo o inserción generacional pero no se aplica, que no son tenidos en cuenta para procesos de la Asociación.*
6. *Expresan los jóvenes que las instituciones de apoyo deberían articular con las directivas de la Asociación sobre la importancia y la necesidad de vincular a los jóvenes en los procesos.*
7. *La mayoría de los jóvenes considerarían a Asopiedemonte como proyecto o perspectiva de vida, a pesar de sus dificultades viene generando procesos de agroindustria y comercialización.*

Análisis y discusión

Una visión general de los jóvenes entrevistados es que el relevo generacional tiene que ver con la vinculación de la población joven a los proyectos que tienen establecido los adultos o finqueros, y que para el caso de la Asociación se establece con el fin de incentivar a jóvenes de que se apropien del mismo proyecto que se ha soñado desde que inició una Asociación de personas adultas "nuestros padres", para ellos el relevo generacional implica especialmente acciones de incentivos para que ellos continúen con los procesos que sus padres o adultos estén realizando para que haya una continuidad en ello.

Aquí se analiza que ellos tienen la perspectiva de "incentivos" pero no se viene contemplando ese tema actualmente en la organización, pues es visión general de que los hijos deben de trabajar en las tareas de los adultos para retribuir los costos de educación, alimentación y vestido entre otros, aquí comienza a presentar dificultades la aplicación de las acciones de relevo o inserción generacional.

Indican los jóvenes que la Asociación busca crear empresa, principalmente mediante la producción, transformación y comercialización del café y cacao, pero vienen realizando un trabajo desordenado, algunos trabajan más que otros y se recargan las funciones en algunos pocos "el orden es responsabilidad" y se debería motivar a que los socios participaran por igual en las labores, igualmente no se observa definida una planeación concreta de la Asociación y se improvisa, no se está vinculando lo suficiente a la población joven de la zona y por ello se desmotiva a participar en las labores de la Asociación.

Los jóvenes tienen detectadas algunas fallas de la Asociación como que algunos socios trabajan más que otros,, igualmente fallas en la planeación de acciones y que no los están involucrando en algunas labores, ello podría generar desmotivación para involucrarse más en el tema del relevo generacional, pues si analizan sólo responsabilidades en algunos asociados y otros no, van a analizar que si ellos se involucran podrá una inequidad en el trabajo, también al percibir la falta de planeación se

podría incrementar la desmotivación, lo anterior sumado a que no los están involucrando demasiado en los temas, proyectos y acciones trabajados en la actualidad por Asopiedemonte.

Los jóvenes tienen referenciada sólo algunas instituciones de educación y capacitación, especialmente en temas de emprendimiento, pero ellos mismos indican que no son invitados a las capacitaciones y sólo asisten algunos socios de la junta directiva, los cuales por sus ocupaciones en la finca no asisten a todas las sesiones, aquí también habría que analizar si los adultos que en su mayoría son de edad avanzada estarán en capacidad de asimilar los conocimientos impartidos en el diplomado de agronegocios dictado por la Alcaldía en articulación con la Universidad de los Llanos, y estos conocimientos lo podrían asimilar mejor los jóvenes para que fueran replicados en los asociados.

No tienen referenciado las instituciones gremiales que prestan asistencia técnica como la Federación de cafeteros y de cacaoteros, porque no son invitados a las actividades de transferencia de tecnología como días de campo, cursos técnicos y otros, aquí se podría analizar que la mayoría de ellos no estarían muy interesados en vincularse en la parte de trabajo de campo y prefieran ver opciones de inserción o relevo en actividades de emprendimiento, agroindustriales, y procesos de mercadeo a través de redes sociales y plataformas de ventas.

Se observa la importancia que puede representar los jóvenes familiares de los asociados en los procesos de inserción o relevo generacional, ellos pueden intervenir en los procesos de desarrollo rural, dan ideas, son creativos y es aquí donde las directivas de la Asociación deben valorar la importancia de que la juventud se vincule en todos los procesos aportando ideas frescas de innovación y desarrollo que fortalezca los procesos de administración, mercadeo, y gestión de proyectos.

No están interesados en los procesos productivos en campo por lo que habría que diseñar estrategias para que también se vincularan en ello, podría ser mediante el traspaso o prestamos de tierras para que ellos mismos generen sus procesos productivos para en este caso en café y cacao.

En cuanto a la percepción de la problemática presentada para que haya un proceso de relevo

generacional exponen varias falencias desde su punto de vista como que son invitados a los procesos de capacitación en los cuales ellos pueden asimilar más los conocimientos para ser aplicados especialmente si tienen que ver con ofimática, formulación de proyectos, investigación de mercados, manejo de redes, manejo de tecnologías, pues ellos observan que la Asociación tiene fallas en estos temas que consideran importantes para el desarrollo de una organización, especialmente cuando es de tipo solidario.

Sólo a algunos jóvenes los llevan a los mercados campesinos y a las ferias comerciales, pero su participación es para aspectos logísticos y no de apropiación de conocimientos de actividades para que ellos puedan apropiarse de estas actividades en el futuro; no se registran estímulos económicos por las labores de ayuda prestada, pues los padres sólo contemplan que deben retribuir lo invertido en crianza y educación, ello hace que se desmotiven y piensen en otras labores, pues se hace necesario generar ingresos para estar acorde con las actividades propias de los jóvenes modernos.

Los jóvenes proponen para una mejor articulación entre las instituciones con la Asociación que sean invitados a las capacitaciones en temas de administración, investigación de mercados, manejo de redes y aspectos contables, también que las instituciones de apoyo articulen acciones con la Asociación para vincular a los jóvenes en los procesos, y realicen eventos en temas de ecoturismo, agroturismo y, otros dirigidos a ellos, igualmente realización de convocatorias de formulación de proyectos productivos rurales para ellos y generar motivación de vincularse a los proyectos de la Asociación.

La mayoría considerarían vincularse a la Asociación como perspectiva de vida, aunque ha venido presentando dificultades en su proceso de desarrollo y no ha habido mucha participación para los jóvenes, viene fortaleciendo procesos de agroindustria y habría la posibilidad de ocupar espacios en ello, los adultos están generando un aprendizaje continuo en el cual podrían participar los jóvenes.

Los jóvenes desearían vincularse en la parte administrativa y de comercialización, no mencionan los aspectos productivos de campo, habría que capacitarlos en la parte técnica y proyectar la Asociación con un modelo de agricultura familiar donde el relevo generacional es factor importante para evitar la

deserción en el campo y contribuir a disminuir la pobreza rural, se debería de fortalecer los procesos para facilitar el acceso de la juventud rural a los medios de producción (tierras, agua, créditos, mercados, tecnologías adecuadas, entre otros).

Figura 20. Taller sobre el Tema de relevo generacional



Nota: Para conocer la percepción sobre el tema de relevo generacional se realizó un taller participativo con presencia de jóvenes y adultos de la Asociación. Fuente: Foto de Triana (2018).

Percepción de los adultos sobre relevo generacional

Se formularon siete preguntas orientadoras utilizando la metodología Metaplan las cuales fueron realizadas a los socios que en su mayoría está constituida por población ya adulta que oscila entre los 50 a 65 años.

1. Principales hallazgos *La población adulta tiene la percepción de relevo generacional como una herencia de conocimiento y experiencia, también como reemplazo de las tareas, oficios y labores que están haciendo actualmente para que haya continuidad en los procesos de la Asociación.*
2. *Los socios adultos manifiestan que actualmente no están llevando estrategias de relevo generacional, pero tienen contemplando implementar estrategias para ello.*
3. *Los asociados manifiestan que ninguna de las instituciones presentes en la zona está*

llevando a cabo estrategias y acciones para el fomento del relevo o inclusión generacional

4. *Los asociados perciben que los jóvenes tienen habilidades para ser incluidos en procesos modernos de mercadeo, manejo de las tecnologías de la comunicación, y mantener contactos con las instituciones que les están brindando apoyo y articulación.*

5. *Los asociados contemplan como problemática para un proceso de relevo generacional: El poco interés de muchos jóvenes para realizar labores de campo o seguir trabajando en actividades rurales, Ellos mismos los inducen a estudiar carreras técnicas o profesionales en temas que no sean agropecuarios, y las pocas oportunidades que tienen en el sector rural hace que busquen otras opciones de vida.*

6. *Los asociados consideran que deben ser las instituciones principalmente las que generen o fomenten procesos de relevo o inclusión generacional*

7. *Los asociados sí considerarían vincular a un familiar o un descendiente al proyecto de la Asociación para que exista continuidad y no perder el esfuerzo llevado hasta el momento.*

Análisis y discusión

Los asociados definen el relevo generacional como una herencia de conocimiento y experiencia, pero en la realidad no se observa que estén realizando acciones para vincular a la población joven en las actividades técnicas de campo, en los procesos de transformación y comercialización, y en las actividades administrativas, haciendo que sólo se quede en la teoría esta conceptualización y no lo estén aplicando en la realidad; otro aspecto es que los proyecten como reemplazo de los oficios y labores que están haciendo actualmente, pero habría que analizar si realmente los jóvenes quieren seguir con esas tareas y el grado de motivación para ello, es importante que los asociados tengan claro que los jóvenes vienen con nuevas ideas y conocimientos, por lo que habría que escucharlos, saber sus preferencias, iniciativas y propuestas para su vinculación a las actividades de la Asociación.

Los asociados manifiestan que actualmente no se están llevando estrategias de relevo

generacional, y contemplan realizar acciones y estrategias para ello como:

a. Realizar una reforma estatutaria que sea inclusiva para los hijos y nietos de los asociados, lo cual contempla que cuando fallezca un asociado se le de este espacio a un descendiente suyo sin que tenga que pagar la cuota de afiliación y quede al día con las cuotas de sostenimiento, esto con el fin de generar espacios para la juventud con el fin enseñarles las labores que vienen realizando, invitándolos a participar motivándolos y darles responsabilidades.

b. Generación de estrategias para cambiar la mentalidad de algunos adultos que tienen la creencia que los jóvenes no son capaces por cuanto no tienen la edad ni los conocimientos para aportarle a la Asociación, ello dejando participar más a los jóvenes en los procesos, no siendo tan radicales, y ser más creativos e inclusivos con sus familias.

A criterio del investigador estas estrategias mejoran el relevo generacional, pero se deberían de implementar otras para que se haga con mejor éxito para así poder también mejorar los procesos de articulación tanto al interior de la organización como la articulación con las instituciones de apoyo.

Se determinó que ninguna de las instituciones presentes en la zona está llevando a cabo acciones para el fomento del relevo o inclusión generacional, y aun cuando hay varias instituciones presentes en la zona con las que se ha venido articulando ninguna ha propendido por fomentar el relevo generacional, se propondría entonces comenzar a plantear estrategias conjuntas con las instituciones sobre este tema, para ello sería importante generar iniciativas para articular con las instituciones sobre este tema y cuando se generaran procesos de capacitación se le dieran espacios de participación a los jóvenes, igualmente que en los procesos de convocatorias para consecución de recursos para fortalecer la Asociación, ello se hiciera de forma mixta, una parte la formularan los adultos y otras los jóvenes.

Los jóvenes, por sus habilidades, podrían ser incluidos en procesos de mercadeo, manejo de las tecnologías de la comunicación, publicidad a través del diseño de página web, mantener contactos con las instituciones que les están brindando apoyo y con las cuales se están articulando, igualmente con

todo lo que tiene que ver con la implementación y manejo de las tecnologías modernas

Los asociados no consideran que los principales procesos que se están llevando como lo son producción y transformación agroindustrial hagan parte del relevo generacional o que puedan ser asumidos por la juventud, consideran otros procesos que tienen que ver más con tecnologías modernas y aspectos de mercados que son importantes para el mejor desarrollo de la Asociación, es preocupante que estos dos procesos a futuro no se tengan determinado quien los asuma.

Las personas asociadas básicamente exponen la problemática generalizada del sector rural tanto colombiano como en la mayoría de Latinoamérica que tiene que ver con poco interés de la juventud para seguir con las labores del campo, ello también debido a la implementación de modelos o teorías de desarrollo como el neoliberal que puso a competir a los pequeños agricultores con las grandes empresas, falta de inversión en el sector rural muchas veces por procesos de corrupción y falta de políticas adecuadas para el sector que tengan que ver con mejoramiento en sistemas de comercialización para el pequeño productor y asociaciones de pequeños productores.

Los asociados indican que las instituciones de apoyo deberían de trabajar más el tema del relevo generacional y proponen algunas acciones para ello:

a. Las instituciones fomentaran procesos de relevo generacional como capacitaciones a los jóvenes en temas de interés para ellos, igualmente adelantaran presencia en los colegios agropecuarios de la zona para establecer parcelas demostrativas de cultivos motivando a los estudiantes a las siembras pudiendo vender el producto de la cosecha.

b. Instituciones como la Alcaldía de Villavicencio, la Gobernación del Meta, el Servicio Nacional de aprendizaje A y la Universidad de los Llanos realicen programas de motivación a que la juventud se quedara en el campo y no vieran la opción de irse a la ciudad, para ello la Asociación podría actuar como focalizador de actores jóvenes de la zona de influencia.

c. Las instituciones gremiales encargadas de la parte técnica de los cultivos que incluyen

fomento a las siembras y asistencia técnica como la Federación de Cafeteros y la Federación de Cacaoteros generen programas para los jóvenes, y ellos tengan sus propios cultivos, generando procesos de comercialización y generación de ingresos.

Los asociados considerarían vincular a un familiar joven para que exista continuidad en los procesos y se fortalezca la Asociación, pues han realizado esfuerzos para lograr que crezca y quieren que conserve su tradición en el tiempo, actualmente no están llevando procesos de relevo generacional, están comenzando por diseñar estrategias a través de la reforma a los estatutos para ir incorporando a la juventud: “para que sea no sólo la empresa de hoy, sino que pueda existir en un futuro con el trabajo de sus familias”

Al respecto del tema del relevo generacional la Organización Internacional Solidaridad (2016) en su estudio “La sucesión de los productores de café en Colombia desde la voz de los jóvenes rurales”, coincide en gran parte con los resultados obtenidos de la presente investigación, concluyendo que

La mayoría de los estudios de relevo generacional se han ocupado de revisar información secundaria y realizar estados del arte sobre la situación de los jóvenes, pero en escasas ocasiones se les ha dado participación activa a ellos. Este estudio centra su interés en escuchar a los jóvenes rurales frente a sus vivencias, actuaciones, motivaciones y expresiones (Solidaridad, 2016, p. 8).

Una vez realizado el proyecto se determinaron cinco aspectos que obran como causales de la migración de los jóvenes a la ciudad, interrumpiendo el relevo generacional:

Trabajo difícil y poco atractivo (...) los jóvenes se van del campo porque tienen más oportunidades en la ciudad, también porque las labores del campo son muy difíciles y prefieren buscar algo más suave... digamos que mejores trabajos. Estamos pensando en nuevas tecnologías, pues no queremos seguir el proceso de nuestros antepasados. Vemos que otros productos agrícolas tienen nuevas herramientas, mecanizan las labores y el esfuerzo es menor y

eso hace que la calidad de vida sea mejor (Solidaridad, 2016, p. 13).

Como segundo aspecto se determinó por parte de los jóvenes que participaron, que las condiciones de trabajo son poco dignas, de acuerdo con lo que expresaron en los talleres, y resumido por Solidaridad (2016):

...este trabajo es mal remunerado, la gran mayoría de veces no pueden acceder a una pensión, incluso cuando se enferman no tienen incapacidad médica, consideran que las jornadas laborales en el campo son muy extensas y no se puede pensar en sacar vacaciones, porque ni los cultivos ni los animales lo permiten. (Solidaridad, 2016, p. 14)

Los jóvenes que hicieron parte del estudio “muestran su preferencia por ingresar al empleo informal antes que quedarse en su finca. El principal motivo es la baja remuneración que reciben a costa de un trabajo duro” (Solidaridad, 2016, p. 14). Y hacen la comparación que si recogen café reciben en pago “máximo \$25.000 (9 USD)” (Solidaridad, 2016, p. 14), en cambio en una ciudad trabajando a destajo como pintor de brocha gorda el pago es de “\$40.000 (14 USD)” (Solidaridad, 2016, p. 14), en la sombra, en la ciudad y no al rayo de sol en el campo.

También opinaron que la oferta educativa es poco pertinente: Se comprobó encuestando a los jóvenes que “hay una mayor opción de migración juvenil en la medida que se aumenta el nivel educativo, lo que afecta las actividades productivas por la escasez de mano de obra” (Solidaridad, 2016, p. 14), pues “en buena medida quieren contar con los servicios que les ofrece estar en la ciudad, hacen especial énfasis en la necesidad de tener a la mano oportunidades artísticas y deportivas que puedan sacarlos de la rutina del trabajo en el campo” (Solidaridad, 2016, p. 15), el estudio también indica que,

... si bien los jóvenes tienen diferencias para asumir los retos de la producción cafetera, no es el motivo central que expresan para no encontrar atractivo quedarse en el campo, esto depende de las condiciones de bienestar asociadas a las diferentes esferas de su vida (educación, salud, trabajo, recreación y deporte). La emigración hacia las ciudades o el abandono del campo no

puede ser leída como una actitud de negación juvenil a la continuidad de la producción del café, cuando se escucha a los jóvenes que no hay desinterés en ella, sino en las condiciones en las que tienen que asumir el reto de reemplazar a sus padres dentro del negocio (Solidaridad, 2016, p. 16).

Al respecto Ríos et al, (2017), en su trabajo “Estrategias país para la oferta de cacao especiales – Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana”, manifiesta que, de acuerdo con la Organización Internacional del Cacao (ICCO), entre los factores que influyen en el hecho de no satisfacer completamente la demanda mundial de cacao están:

... la limitada productividad por trabajador, a consecuencia de una mano de obra envejecida (50 años promedio con una expectativa de vida de 54 años); 3) la falta de relevo generacional como consecuencia de la migración de la población rural a zonas urbanas; 4) el cambio de uso de la tierra hacia otras actividades de mayor rentabilidad.... (Ríos et al, 2017, p. 16).

Para el tema de relevo generacional se podría acoger el estudio realizado durante los años 2009 a 2017 en México “Relevo generacional en el sector cafetalero: la experiencia de los cursos de café para niños en Chocamán, Veracruz, México” (Escamilla et al, 2018, p.1), el cual “El objetivo de este proyecto es contribuir a la educación y formación de las nuevas generaciones de productores de café en Veracruz, mediante la implementación de cursos de cafecultura integral sustentable” (Escamilla et al, 2018, p.48), la finalidad del proyecto consistió en proporcionar a los jóvenes campesinos algunas alternativas que lograrán evitar en buena medida su migración a las ciudades para tratar de mejorar su calidad de vida y alcanzar sus expectativas con respecto a salarios, educación, recreación, acceso a las TIC, entre otras.

Se concluye del proyecto que:

El curso de cafecultura para niños es una buena alternativa para motivar a los participantes en conocer sobre el café, por lo que se espera que en el futuro se realice en varias regiones del

país, para contribuir al relevo generacional en las comunidades cafetaleras.

Un propósito amplio y pertinente, pero a la vez un reto de mayor alcance que debe contemplarse a futuro, es el seguimiento en la formación profesional de los niños (muchos de ellos actualmente jóvenes) que han participado en los cursos y luego jóvenes en su formación profesional, para que los interesados en agronomía o licenciaturas que contribuyan al desarrollo de las comunidades y regiones cafetaleras, tengan la posibilidad de continuar esta formación y constituir uno de los elementos del relevo generacional en las unidades de producción familiar cafetaleras y toda la cadena productiva. (Escamilla et al, 2018, p. 54)

Análisis del objetivo específico 4: Diagnosticar los principales problemas operativos de la Asopiedemonte y proponer acciones correctivas para su concertación con las instituciones públicas y privadas de apoyo.

Para el desarrollo de este objetivo se realizó la construcción participativa de la Matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Asociación desde el punto de vista del sistema productivo, estado socio organizacional y articulación institucional.

Principales hallazgos

Fortalezas

- a. Están legalmente asociados y constituidos como persona jurídica.*
- b. Son productores de su propia materia prima (café y cacao).*
- c. Compromiso de los asociados, en especial la junta directiva.*
- d. Se tiene claridad y entendimiento del negocio.*
- e. Se tienen intereses comunes por parte de los asociados*
- f. Vienen realizando procesos de transformación y comercialización.*
- g. Reconocimiento como organización a nivel municipal y departamental.*

h. Vienen realizando procesos de articulación con algunas instituciones públicas y privadas.

Debilidades

a. Falta de compromiso y pertenencia de algunos asociados.

b. Poca y descontinuada asistencia técnica a los cultivos de café y cacao.

c. Bajo rendimiento por hectárea de café y cacao comparado con otras zonas.

d. Capacidad financiera limitada para ampliación y mejoramiento de procesos agroindustriales y de mercadeo.

e. Limitado posicionamiento de los productos en el ámbito regional y nacional.

f. Poco conocimiento de parte de las directivas en temas contables, financieros y administrativos.

g. Ausencia de vinculación de los jóvenes a los procesos productivos y otras actividades de la Asociación.

Análisis y discusión

Con respecto a sus fortalezas y debilidades indican como fortaleza que tienen claridad del negocio, pero se ha observado que vienen teniendo limitaciones con la comercialización y el mercado, así como el tipo de oportunidades de la industria o valor agregado seleccionado, además que indican tener dificultades en aspectos administrativos, financieros y contables.

Indican también que fueron capacitados en el tema de los agronegocios, pero esta capacitación fue sólo para algunos miembros de junta directiva y nunca se sistematizó o evaluó el grado de aprendizaje asimilado; indican en fortalezas que se están haciendo procesos de transformación de materia prima, pero ellos mismos en debilidades indican la ausencia de tecnología moderna, y a pesar de que en fortalezas indican que todos tienen intereses comunes, indican en debilidades falta de compromiso de algunos asociados.

Señalan como debilidad la baja productividad por hectárea con respecto a otras zonas del

departamento, al igual que poca y discontinuada asistencia técnica, a pesar de que son tres las instituciones que prestan este servicio, como lo es la dirección de desarrollo rural de la Alcaldía de Villavicencio, y personal técnico de las federaciones de cafeteros y cacaoeros, ello afecta la disponibilidad de materia prima para sus procesos agroindustriales.

Una debilidad notoria y que fue analizada en el objetivo anterior es que actualmente hay desvinculación de los jóvenes a los procesos y actividades llevados a cabo, y para ello, gracias al presente trabajo de investigación se concientizo a los asociados, en especial de la junta directiva de la importancia de vincular a los procesos de la Asociación a la población joven para ir realizando labores de inserción o relevo generacional, proyectan comenzar por realizar reforma estatutaria que permita reemplazar en la Asociación a los socios fallecidos por un descendiente o familiar sin tener que pagar la cuota de admisión.

Oportunidades

- a. Ubicación geográfica y condiciones agroambientales favorables en la zona de influencia.*
- b. Los cultivos de Cacao y Café hacen parte de la apuesta exportadora departamental y nacional.*
- c. Realización de actividades organizadas las instituciones como ferias regionales, mercados campesinos y otras alrededor de temas de café y cacao que hacen visibilizar la organización.*
- d. Interés de algunas instituciones de cooperación internacional como la GIZ alemana para procesos de articulación y fortalecimiento la Asociación.*
- e. Realización en la zona de otro tipo de actividades como ecoturismo, gastronomía, Hotelería, Ciclomontañismo, caminatas ecológicas y paisajismo.*

Amenazas

- a. Competencia con marcas comerciales tradicionales posicionadas en el mercado.*
- b. Fluctuaciones de precios de café y cacao en el mercado mundial (commodities).*

c. Impacto en los cultivos de café y cacao de los procesos de cambio climático que afecta las producciones y la calidad del producto.

d. Exceso de tramitología en las instituciones para procesos de articulación y contratación.

e. Personas asociadas cuyas edades superan los 50 años.

Figura 21. Taller participativo de la construcción de la matriz FODA



Nota: Se realizó construcción participativa de la matriz FODA. Fuente: Foto de Triana (2018).

Análisis y discusión

El tema de café y cacao se viene fortaleciendo a nivel regional y nacional por cuanto hacen parte de la apuesta exportadora del país, además de ser cultivos generadores de mano de obra y agricultura familiar y ello es una oportunidad para la Asociación, pero ante las debilidades que han venido teniendo como falta de asistencia técnica continua y de calidad, falta de compromiso de algunos asociados, debilidad financiera para modernización de procesos hacen que se dificulte esta oportunidad.

La Asociación ha venido ampliando en área de influencia, ello por cuanto en las veredas que iniciaron con la actividad en 2014 tiene algunas restricciones ambientales por encontrarse en zona de ladera y haber nacimientos de aguas, ello ha hecho que haya nuevos asociados fortaleciendo el recurso humano, y la capacidad de producción, también otros asociados se han retirado por diversos motivos.

Durante el transcurso de la investigación y la redacción del documento la organización ha venido

realizando procesos nuevos de articulación con instituciones de cooperación internacional como la GIZ alemana y cooperación canadiense, ello ha venido motivando también a la afiliación de nuevos socios convirtiéndose en oportunidad de crecimiento y fortalecimiento para la organización.

Aunque la Asociación ha venido participando en los diferentes mercados campesinos, ferias regionales y otras que logran que la hacen más visible, tienen un mercado limitado y se hace necesario llegar a mercados especializados y de mayor volumen de transacciones para fortalecerse, ello se lograría con la óptima articulación tanto al interior de la Asociación como con las instituciones.

La zona donde es la mayor área de influencia de la Asociación es apta para otro tipo de actividades como el ecoturismo, hotelería, gastronomía y ciclo montañismo con bastante actividad especialmente los fines de semana, convirtiéndose en oportunidad, pues ya vienen realizando este tipo de actividad, enmarcada dentro de los parámetros de la nueva ruralidad (Kay, 2005, pág. 28).

Figura 22. Otras actividades de las personas asociadas



Nota: Algunas personas asociadas también trabajan en actividades de ecoturismo y gastronomía regional. Fuente: Foto de Triana (2018).

Con respecto a las amenazas los asociados consideran principalmente la fuerte competencia que deben de realizar con empresas comerciales tradicionales y que compiten por precios por lo que vienen

buscando nichos de mercados y mejoramiento del producto pero con limitaciones financieras; también que por ser productos marcados por precios internacionales sufren fluctuaciones de precios de venta, pero los costos de producción vienen en aumento por costos de insumos y fenómenos como el cambio climático que hacen que se presenten mayores problemas fitosanitarios.

Los excesos de tramitología es una variable que no pueden manejar, especialmente en las instituciones del estado, ello sumado a la no continuidad en el proceso de contratación de personal técnico y profesional encargado de la articulación con ellos, haciendo que los procesos sean demasiado demorados y afectando las acciones que ellos realizan.

Los asociados han venido creando conciencia que se deben generar procesos de relevo generacional, pues la mayoría son personas adultas de más de 50 años y quieren que la Asociación perdure en el tiempo, que se fortalezca y sea proyecto de vida para futuras generaciones.

Estrategias para el manejo de las variables

Se realizó participativamente los planteamientos para el desarrollo de las variables y el cruce de cada una de ellas, obteniéndose los resultados que enseguida se presentan.

Estrategia FO (fortalezas X oportunidades)

1. Clasificar el producto que llega al centro de acopio de acuerdo con la calidad, para ello se plantearía construir una micro central de beneficio y secado, comprando el cacao en baba para realizar procesos de unificación de calidad, igualmente con el proceso de beneficio del café.
2. Realizar una mejor y mayor participación en ferias, ruedas de negocios y otros eventos realizados en la región para conocer y contactar nuevos posibles compradores.
3. Hacer un fortalecimiento empresarial y comercial concretando alianzas con otras asociaciones y organizaciones de fines y objetivos similares, mejorando la capacidad de venta y negociación de productos.

Estrategia DO (debilidades X oportunidades)

1. Realizar actividades de motivación, concientización y de mejor participación de todos los asociados en las actividades de la Asociación, también para que participen activamente en las propuestas y la toma de decisiones para la gestión de política pública del municipio, a través de herramientas como los consejos comunitarios y los consejos municipales de desarrollo rural entre otros.
2. Gestionar y proyectar nuevas áreas de siembra para los cultivos de café y cacao en otros sitios de la región, para ello se debe aumentar el área de influencia de la Asociación, afiliando socios de otras veredas, ello para garantizar a futuro un suministro estable de materia prima.
3. Realizar acciones y estrategias para gestionar un mejor apoyo y articulación de las instituciones con el objetivo de fortalecer los procesos de transformación y mercadeo, para ello se debería implementar un comité de la Asociación y funcionarios de las instituciones de apoyo que se encarguen de la búsqueda de mejoramiento de la calidad de los productos e investigación de nuevos mercados.
4. Gestionar acompañamiento de asistencia técnica periódico, para ello se debería crear un fondo de financiación para cubrir los tiempos en que no hay este servicio de parte de las instituciones encargadas de ello como la Alcaldía de Villavicencio, Fedecacao y Fedecafe.
5. Motivar a la formación y vinculación de nuevos líderes juveniles mediante estrategias de inclusión generacional, escuchando las propuestas de los jóvenes y generando alternativas de estímulos económicos para ellos por sus participaciones.

Estrategia FA (fortalezas X amenazas)

6. Estudiar, analizar y establecer de la mano con instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje y la Universidad de los Llanos nichos de mercado especializados de mercado para hacerle frente a la competencia de marcas tradicionales en el mercado, ellos pueden ser de investigar, trabajar y elaborar productos orgánicos bajos en azúcar, nuevas presentaciones y mezclas con sabores nuevos.

7. Realización de acciones para la generación de valor agregado de los productos derivados de la agroindustria del café y cacao, implementando acciones innovadoras en presentación de producto, empaques, precios, nichos de mercados, y sistemas de mercadeo.

8. Capacitarse en medidas de adaptación al cambio climático en articulación con las instituciones de apoyo como la Universidad de los Llanos, Fedecafe y Fedecacao para la implementación de sistemas de riego, utilización de variedades tolerantes a sequías, y manejo de drenajes entre otros.

9. (4) Realización e implementación de acciones más simplificadas de parte de las instituciones en los sistemas de contratación y articulación para mayor efectividad en acciones realizadas con asociaciones y organizaciones solidarias sin ánimo de lucro.

Estrategia DA (debilidades X amenazas)

1. Identificar las capacidades y el nivel de compromiso y responsabilidad de las mujeres y los hijos de los asociados sobre acciones, actividades o tareas de la cadena productiva de la Asociación en donde les gustaría participar.

2. Realizar acciones para el fortalecimiento en temas de economía solidaria, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, con instituciones como el SENA y la Universidad de los Llanos, fortaleciendo la Asociación en temas que hagan más activa la participación de todos los asociados.

3. Gestionar la articulación con otras instituciones como la Agencia de Desarrollo Rural para la cofinanciación de proyectos de desarrollo rural, la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica) para transferencia de tecnología y también con agencias de cooperación internacional como la GIZ, USAID y otras para el fortalecimiento socioeconómico.

Con los resultados obtenidos en la matriz FODA se hizo de forma participativa una priorización de actividades a realizar de parte de los asistentes al taller, partiendo de las debilidades focalizadas y algunas amenazas que puedan ser manejables.

Objetivos para la realización del plan de acción

Objetivo 1: Realizar actividades de motivación, concientización de todos los asociados en las actividades de la Asociación para que participen activamente en las propuestas, las acciones, los procesos de articulación y la toma de decisiones.

Objetivo 2: Implementar acciones para garantizar el acompañamiento de asistencia técnica periódica a los cultivos partiendo del conocimiento de los asociados (Diálogo de saberes).

Objetivo 3: Unificar y estandarizar los procesos de postcosecha para el beneficio (fermentación y secado) de los cultivos de café y cacao en articulación con el Servicio Nacional de aprendizaje, la Universidad de los Llanos, federación de cacaoteros y Federación Nacional de Cafeteros, con el fin de mejorar la calidad del grano y búsqueda de mercados especializados.

Objetivo 4: Realizar articuladamente con instituciones como el SENA, la Universidad de los Llanos, Alcaldía de Villavicencio y Gobernación del departamento del Meta estudios de investigación de mercados para focalizar nichos de mercado y potenciar mayores ventas.

Objetivo 5: Fortalecer los mecanismos de articulación institucional mediante la búsqueda de recursos con nuevas instituciones de apoyo, formulación de proyectos específicos y presentación a convocatorias realizadas para pequeños y medianos productores rurales.

Objetivo 6: Conocer y adoptar y generar medidas de mitigación para los efectos del cambio climático en articulación con las instituciones de apoyo, ello mediante capacitaciones e implementación de sistemas de riego para los cultivos de café y cacao.

Objetivo 7: Implementar mecanismos de relevo o inclusión generacional con la participación de los jóvenes mediante generación de ideas y toma de decisiones en los procesos administrativos y de mercadeo de la Asociación.

Figura 23. Construcción del plan de acción y de gestión de la Asopiedemonte



Nota: Se realizó de forma participativa el plan de acción de la Asociación con base en las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas priorizadas. Fuente: Foto de J. Triana (2018).

Con respecto a los planes de fortalecimiento el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural de Colombia (2011), desarrolló el proyecto denominado: "Alianza agro-empresarial para la implementación de sistemas cacaoteros con tecnología agroforestal para 109 familias campesinas de escasos recursos vinculados al comité de cacaoteros del Municipio de Valparaíso en el departamento del Caquetá" como alternativa licita para la reducción del área sembrada con cultivos ilícitos.

Se contó con buen nivel de organización de los productores beneficiarios, construyéndose un plan social como alternativa de apoyo al fortalecimiento del proyecto y contribuir a la mayor producción de cacao, respondiendo a las debilidades detectadas en el diagnóstico socio empresarial, se hizo acompañamiento y articulación de otros actores como el Ministerio de Agricultura e instituciones locales que orientaron a la Asociación para que realizara acciones que les permitiera el logro de una mejor producción de cacao para el mejoramiento de su calidad de vida (MADR, 2011).

Tabla 9. Matriz plan de acción y de gestión

Objetivos ¿Para qué?	Meta ¿Qué? ¿Cuánto?	Actividades ¿Cómo?	Responsables ¿Quiénes?	Cooperantes ¿Con quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Recursos ¿Con qué?
1. Crear empoderamiento y motivación a los asociados en participar activamente en las propuestas y la toma de decisiones para beneficio de la Asociación.	Participación de alrededor de entre el 80% y hasta el 100% de los asociados en las proyectos, actividades y procesos llevados a cabo por la Asopiedemonte.	1. Realización de 6 talleres motivacionales de forma semestral en temas de talento humano, liderazgo, cultura asociativa. 2. Gestión empresarial, emprendimiento, sistematización de capacitaciones recibidas y plan de acción por medio de encuestas y evaluación con retroalimentación de forma semestral.	Martha Guzmán, Rosalba Domínguez, Camilo Melo	Alcaldía de Villavicencio- Secretaría de Competitividad. Universidad de los Llanos- Dirección de Proyección Social. Servicio de Aprendizaje SENA- Dirección de Emprendimiento.	Segundo semestre del 2021	Recursos del proyecto para refrigerios y gestión para conferencistas y logística con las instituciones en mención, 60% del proyecto.

Objetivos ¿Para qué?	Meta ¿Qué? ¿Cuánto?	Actividades ¿Cómo?	Responsables ¿Quiénes?	Cooperantes ¿Con quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Recursos ¿Con qué?
	Capacitar al 20% de asociados para la formulación de proyectos, planes de negocios para la consecución de proyectos.	2. Estímulos económicos por gestión y consecución de proyectos, correspondiente al 15% de lo gestionado., ello cada vez que se haga efectivo un proyecto, y periodicidad de uno o dos al año	Martha Guzmán, Adolfo Cantura, Rafael Rincón, Rosalba Domínguez	Gobernación del Meta, - Secretaría de Agricultura, Alcaldía de Villavicencio- Secretaría de Competitividad. Asopiedemonte, Representante Legal.	A partir del primer trimestre del 2021	Recursos propios 15% y articulación con entidades de apoyo 85%
2. Mediante el acompañamiento técnico periódico acompañado con dialogo de saberes se garantizará mejores	Fortalecer el conocimiento técnico productivo y de postcosecha de los asociados entre un 80% al 100%, en temas puntuales del proceso	1. Realización de días de campo de café y cacao en temas fitosanitarios, fisiológicos, de suelos y generalidades en fincas de los productores de forma trimestral	Martha Guzmán, Adolfo Cantura, Álvaro Bobadilla, Jaime Triana	Alcaldía de Villavicencio, Secretaría de Competitividad. Gobernación del Meta, Secretaría de Agricultura. Fedecafe, Coordinador del Departamento del Meta. Fedecacao, Coordinador del Departamento del Meta. ANUC – presidente Municipal.	A partir del mes de Enero de 2021	Realización en fincas de los asociados con Recursos propios 15 % y articulación con entidades de apoyo 85%

Objetivos ¿Para qué?	Meta ¿Qué? ¿Cuánto?	Actividades ¿Cómo?	Responsables ¿Quiénes?	Cooperantes ¿Con quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Recursos ¿Con qué?
aspectos nutricionales y fitosanitarios, aumentando los rendimientos por hectárea, y se reducirán costos de producción.	productivo. Aumentar los rendimientos en un 15% en cultivos de café y cacao.	2. Contratación de asistencia técnica particular complementario a la suministrada por instituciones de apoyo en épocas de no prestación del servicio, cada 6 meses	Martha Guzmán y Jaime Sepúlveda, Adolfo Cantura, Jaime Triana	Universidad de los Llanos, Dirección de Proyección Social. SENA, Dirección de Emprendimiento. Alcaldía de Villavicencio, Secretaría de Competitividad. Universidad de los Llanos, Dirección de Proyección Social.	 A partir de enero de 2021	 Recursos propios 15% y convenio con Universidad de los Llanos y 85%
3. Mejoramiento de la calidad del grano de Cacao y café para la	Obtener entre un 10 y un 15% de aumento en el precio por kilo pagado.	Capacitaciones trimestrales y prácticas en manejos de cosecha y postcosecha (fermentación y secado).	Rosalba torres, Rafael Rincón, Álvaro Bobadilla, Jaime Triana	Servicio Nacional de Aprendizaje "SENA" – Dirección de Emprendimiento. Fedecacao, Coordinador para el Departamento del Meta.	Capacitación es periódicas semestrales desde 2021 hasta 2023	Recursos propios 15% y Mecanismos de articulación con las instituciones

Objetivos ¿Para qué?	Meta ¿Qué? ¿Cuánto?	Actividades ¿Cómo?	Responsables ¿Quiénes?	Cooperantes ¿Con quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Recursos ¿Con qué?
obtención de mejores precios, nichos de mercado local nacional e internacional y un estatus y reconocimiento en el mercado.				Fedecafe, Coordinador para el Departamento del Meta. Universidad de los Llanos, Dirección de Proyección Social.		cooperantes de la zona 85%
4. Potenciar mercados de exportación de cacao y café a través de ruedas de negocios,	Obtener para el año 2020 dos predios certificados en BPA, dos para el año 2021 y dos para el año 2022.	1. Prácticas semestrales en la aplicación de la norma 30021 de abril de 2017 del Instituto Colombiano Agropecuario ICA, para la certificación de predios en buenas prácticas agrícolas- BPA, primer requisito para	Jaime Sepúlveda, Rafael Gallo, Adolfo Cantura y Jaime Triana	Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Líder programa de BPA. Universidad de los Llanos, Dirección de Proyección Social. Alcaldía de Villavicencio, Secretaría de Competitividad.	2021 a 2023	Recursos propios de los finqueros 15% y mecanismos de articulación con instituciones de apoyo 85%.

Objetivos ¿Para qué?	Meta ¿Qué? ¿Cuánto?	Actividades ¿Cómo?	Responsables ¿Quiénes?	Cooperantes ¿Con quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Recursos ¿Con qué?
alianzas con entidades estratégicas y mercados institucionales		mercados de exportación.		Fedecacao, Coordinador para el Departamento del Meta. SENA Dirección de Emprendimiento.		
una vez se lleven a cabo los estudios de investigación de mercado.	Aumentar en un 20% las ventas para los próximos 4 años. Incursionar en los mercados de exportación con un 10% del producto producido.	2. Fortalecer los mecanismos de articulación con las instituciones de apoyo a través de capacitaciones anuales, y asesorías cuando la Asociación lo requiera en temas de mercadeo con énfasis en mercados de exportación.	Martha Guzmán, Rafael Rincón, Camilo Melo y Jaime Triana	Universidad de los Llanos. Dirección de Proyección Social. Alcaldía de Villavicencio, Secretaría de Competitividad. Gobernación del Meta, Secretaría de Agricultura. Servicio Nacional de Aprendizaje, Cámara de Comercio de Villavicencio, Dirección de Innovación. ProColombia (institución	Participación de acuerdo con la agenda de actividades de las instituciones de apoyo.	Recursos propios para el desplazamiento de personal y logística para la venta y promoción de los productos transformados de cacao y café producidos por la Asopiedemonte

Objetivos ¿Para qué?	Meta ¿Qué? ¿Cuánto?	Actividades ¿Cómo?	Responsables ¿Quiénes?	Cooperantes ¿Con quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Recursos ¿Con qué?
				nacional encargada asesoría y fomento de las exportaciones), Representante para el Departamento del Meta.		15%.
5. Consecución de recursos económicos, asesorías y materiales a través de convocatorias realizadas por	2. presentación de proyecto a GIZ por U\$ 40.000 para procesos de obtención de registro INVIMA, y procesos de diferenciación de	Presentación de proyectos por lo menos una vez al año en las convocatorias de Fondo emprender del SENA, Agencia de Desarrollo Rural, Y ministerio de agricultura y de cooperación internacional alemana GIZ entre otros.	Personal de acompañamiento de la Alcaldía de Villavicencio, Gobernación del Meta, Universidad de los Llanos y	Servicio Nacional de Aprendizaje "SENA" - Dirección de Emprendimiento. Alcaldía de Villavicencio- Secretaría de Competitividad. Universidad de los Llanos, Dirección de Proyección	Proyecto Fondo emprender gestionado desde noviembre de 2019 y de GIZ desde	Acompañamiento de personal de la alcaldía, y Recursos propios mediante la creación del fondo rotatorio para gestión del

Objetivos ¿Para qué?	Meta ¿Qué? ¿Cuánto?	Actividades ¿Cómo?	Responsables ¿Quiénes?	Cooperantes ¿Con quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Recursos ¿Con qué?
instituciones nacionales e internacionales de apoyo para fortalecer el proceso productivo y de alistamiento de los productos para su comercialización nacional e internacional.	marca y empaques.		Camilo Melo, Martha Guzmán y Jaime Triana, inclusión de jóvenes con experiencia en formulación y presentación de proyectos.	Social. Agencia de cooperación internacional GIZ, Coordinación para el Departamento del Meta.	marzo de 2019.	proyecto fondo emprender con contrapartida del 10% (U\$2.000) para el proyecto de la agencia GIZ alemana.
6. Adoptar medidas de mitigación para	Conocimientos básicos para hacer frente a los efectos	1. Realización de forma semestral en jornadas de capacitación sobre los efectos y	Jaime Sepúlveda, Amadeo	Universidad de los Llanos- Dirección de Proyección Social.	A partir de Julio de 2020	Gestión con instituciones de apoyo respectivas

Objetivos ¿Para qué?	Meta ¿Qué? ¿Cuánto?	Actividades ¿Cómo?	Responsables ¿Quiénes?	Cooperantes ¿Con quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Recursos ¿Con qué?
los efectos del cambio climático en articulación con las instituciones de apoyo.	resultantes de las variaciones del clima entre un 80% al 100% de los asociados.	alternativas para mitigar las variaciones climáticas.	Sepúlveda, Jaime Triana.	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Dirección de Emprendimiento.	semestral.	85%.
	Asegurar la supervivencia, la uniformidad en los períodos de cosecha y la calidad del fruto en un 75%-100% de los cultivos de la Asociación.	2. Implementación de sistemas de riego tanto para los cultivos de Cacao como de Café, una vez durante el ciclo del cultivo.	Rafael Rincón, Rafael Gallo, Jaime Sepúlveda.	Alcaldía de Villavicencio Secretaría de Competitividad. Gobernación del META, Secretaría de Agricultura. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Dirección de Emprendimiento. Cooperación Internacional GIZ, USAID, Coordinador para el Departamento del Meta.	A partir de septiembre del 2020	Recursos propios 20% y cofinanciación con instituciones de apoyo del 80%.

Objetivos ¿Para qué?	Meta ¿Qué? ¿Cuánto?	Actividades ¿Cómo?	Responsables ¿Quiénes?	Cooperantes ¿Con quién?	Cronograma ¿Cuándo?	Recursos ¿Con qué?
7. Inclusión de jóvenes del sector de influencia de la Asociación y descendientes de los asociados en los procesos llevados a cabo por la Asociación.	Incluir por lo menos el primer año el 30% de jóvenes en programas de estudios, técnicos, tecnólogos y profesionales mediante becas estudiantiles en temas que ayuden el crecimiento de la Asociación.	1. Realización de un taller anual participativo para conocer la percepción tanto de los jóvenes como de los adultos en los procesos de inclusión de los jóvenes a los procesos de la Asociación. 2. Invitación a los jóvenes a días de campo, procesos de transformación, ferias y otros llevados por la Asociación. 3. Adquisición de becas estudiantiles.	Participación de Todos los asociados (20) y responsables en las entidades de otorgar las becas.	Alcaldía de Villavicencio, Secretaría de Educación. Gobernación del META, Secretaría de Educación. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Subdirección de agroindustria. Universidad de los Llanos- Dirección de Proyección Social.	Procesos continuos a partir de octubre de 2020 y hasta 2024.	Recursos propios para transporte de los jóvenes, alimentación y ayuda de logística de la Alcaldía de Villavicencio y de la ANUC 85%.

Nota: Se realizó construcción participativa de este plan de acción y de gestión Fuente: Elaboración propia (2019).

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones del objetivo específico 1: Caracterizar los sistemas de producción de los miembros de la Asopiedemonte

1. La Asociación no realiza procesos de caracterización de sus actividades de producción, transformación, comercialización y de carácter socioeconómico, lo cual incide en los procesos de articulación interinstitucional por cuanto no tiene una línea base de acción para la realización de proyectos o propuestas a realizar con las instituciones de apoyo para recibir apoyos tanto de servicios como económicos, al igual que otras formas de articulación como capacitaciones, asistencia técnica, invitaciones a eventos de ferias y ruedas de negocios.
2. El servicio de asistencia técnica en la producción de cacao presenta fallas y es insuficiente, pues se observa variabilidad en la producción entre productores e igualmente se encuentran lejos del potencial de rendimiento brindado por las variedades sembradas, pues el máximo que manifiestan que producen es de 0,8 toneladas por hectárea y el potencial de producción de las variedades sembradas es de dos toneladas por Hectárea.
3. La mayoría de las familias (55%) perciben ingresos superiores al salario mínimo mensual legal vigente para Colombia, que es de US\$250, ello como producto también de generación de otras actividades rurales como servicios de turismo, gastronomía, confecciones, prestación de mano de obra para actividades de la zona, lo cual evidencia el fortalecimiento de la teoría o enfoque de la nueva ruralidad planteada por Cristóbal Kay (2005), para complementar los ingresos de las actividades netamente Agropecuarias.
4. Los asociados en su mayoría no cuentan con sistemas modernos de manejo postcosecha, y realizan sistemas de secado con sistemas artesanales como secado al sol directo, afectando la calidad del producto y por tanto su mejor comercialización, la Asociación construyó un sistema moderno de

secado, pero sólo algunos productores la utilizan y muchos optan por hacer el secado en sus fincas.

5. Los sistemas de compra por parte de la Asociación presentan debilidad, por cuanto algunos productores optan por vender a intermediarios u otro tipo de organización, afectando el fortalecimiento de los sistemas de mercadeo, y los procesos de articulación, especialmente los que tengan que ver con mercadeo institucional.

6. Los asociados perciben que a través de la Asociación vienen mejorando las relaciones entre ellos y con las instituciones, la transmisión de información e intercambio de conocimiento entre los productores, mejoramiento del tejido social y el trabajo en equipo, han venido realizando mayor tecnificación de cultivos, aumentando rendimientos, mejorando los canales de comercialización de los productos y mejorando el posicionamiento de ellos en los mercados locales y regionales.

7. Existe cultura de consumo de sus propios productos, ello por cuanto Los asociados y sus familias productores de café consumen el producto transformado en sus fincas, ello mejora la economía familiar y la salud, pues este producto semiorgánico en su producción no lleva preservativos, endulzantes u otro de tipo químico que pueda generar alteraciones en el normal funcionamiento del organismo.

8. La mayoría de los asociados (88%) están interesados en la realización otras actividades en el territorio como el turismo rural, las artesanías, la gastronomía y los diseños de corte y confección, Concordando con lo estipulado por Kay y Pérez con respecto al enfoque de la nueva ruralidad: “Se refiere a la caracterización de las nuevas transformaciones experimentadas por el sector rural en gran medida como consecuencia de la globalización y la implementación de políticas neoliberales” (Kay, 2005, p. 28), donde se hace especial énfasis en el concepto de multifuncionalidad del territorio en el reconocimiento de las múltiples actividades que se desarrollan diversidad de actividades que generan ingresos para la preservación de las economías agrarias y el mantenimiento de la población rural. (Pérez, 2004)

9. Los asociados reconocen la importancia de que haya más presencia de mujeres y jóvenes para mejorar los procesos de articulación, existe debilidad actual en ello porque en su mayoría mayores de 50 años y no manejan tecnología moderna y sus conocimientos son más de tipo ancestral, ello dificulta los procesos actuales de articulación que están ligados a redes sociales y procesos modernos de comercialización a través de mercados futuros entre otros.

10. Existe dificultad en los procesos de empoderamiento, ello por cuanto la mayoría de las personas asociadas asisten a las reuniones sólo para informarse, y en menor cantidad para opinar y tomar decisiones, ello hace que se tenga que trabajar en acciones que motiven al empoderamiento, también reconocen la importancia de estar asociados principalmente para realizar contactos comerciales y mejorar la capacidad de relacionarse con las instituciones para realizar una mejor articulación.

Conclusiones del objetivo específico 2: Evaluar el impacto del apoyo y la gestión institucional pública y privada a la Asopiedemonte y la respuesta de sus asociados al mismo

1. Existe falta de articulación entre las instituciones encargadas de prestar el servicio de asistencia técnica, en este caso la Federación de cacaoteros, la federación de cafeteros y la Alcaldía de Villavicencio, pues en ocasiones hay duplicidad de funciones y en algunos períodos de tiempo ninguna institución presta el servicio, afectando los rendimientos de los cultivos, además el personal contratado muchas veces no es el más idóneo, en algunos casos carecen de herramientas de trabajo, pues algunos de los profesionales encargados de la asistencia técnica integral para los cultivos de café y cacao, en reiteradas ocasiones no asistían a los cultivos por argumentar no tener medios de transporte y las visitas las realizaban de forma rápida porque tenían en el mismo día que visitar varios cultivos de la región.

2. Existe falta de articulación en acciones como capacitación, fortalecimiento empresarial y suministro de equipos entre las instituciones la Universidad de los llanos, Servicio nacional de

aprendizaje, Alcaldía de Villavicencio, pues se evidencio capacitaciones en temas similares como emprendimiento dictadas por el SENA y la Alcaldía.

3. El proceso de articulación por parte de las instituciones del estado como la alcaldía de Villavicencio y la gobernación del Meta presenta dificultades debido a que los procesos de contratación estatales son demorados, con tramitología dispendiosa y diferencian entre grandes empresas y pequeñas organizaciones, en ocasiones no se logra realizar este tipo de contratación con las organizaciones comunitarias que deciden no continuar o durante el camino abandonar el proceso, se observó que debido a las dificultades en la contratación no se continuo con el proceso para la entrega de una maquinaria agroindustrial del café que se venía gestionando con la Gobernación del Meta.

4. Instituciones del estado como la alcaldía de Villavicencio, y la gobernación del Meta no realizan estudios previos o de conveniencia para el suministro de ayudas a organizaciones de productores rurales haciendo que se pierdan esfuerzos, recursos y tiempos de acción; para este caso se hizo entrega de parte de la Alcaldía de Villavicencio de una maquinaria para la transformación agroindustrial de cacao, pero cuando se entregó por parte de la empresa proveedora, ella indico que debían tener instalada energía trifásica para el funcionamiento de los equipos, la instalación de este tipo de energía es costosa y la organización debe hacer un esfuerzo económico; además, no se hizo capacitación para el manejo de los equipos debiendo la Asociación realizar esta capacitación.

5. Existe una falta de compromiso o fidelidad de algunos productores asociados, pues vienen comercializando su producción es a través de intermediarios u otros, y sólo comercializan el 46% del café producido para procesos de transformación de la Asociación y en el caso del cacao sólo el 50%, observándose una falta de articulación al interior de la Asociación que afecta los procesos de articulación con las instituciones de apoyo al observar esta situación.

6. Los procesos de equidad de género en la Asociación son débiles, se observa una presencia de 70% de hombres y 30% de mujeres, lo cual afecta procesos de articulación con algunas instituciones

que evalúan este factor para convocatorias de proyectos productivos, igualmente se observa un bajo nivel de escolaridad en los socios, pero por distribución de familias hay bastantes profesionales hijos de socios graduados en profesiones diferentes a las agropecuarias, ello como desmotivación a seguir trabajando en las labores que tengan que ver con el campo.

7. Las personas asociadas no tienen claridad con respecto a la relación de articulación con las instituciones, algunos consideran que es buena y otros la califican de excelente, por cuanto los invitan a eventos de capacitación, les han entregado maquinaria, que han tenido asistencia, pero las capacitaciones han sido sólo para algunos, la maquinaria no ha sido la mejor en cuanto a funcionamiento y la asistencia no ha sido continua, por lo que se evidencia que las instituciones cumplen con su función pero no en forma eficiente.

8. No hay seguimiento, sistematización, o evaluación de las capacitaciones realizadas a la organización por las instituciones como la Alcaldía de Villavicencio, la Universidad de los Llanos o el Servicio nacional de aprendizaje, afectando los procesos de articulación, y cuando hay cambio de administraciones en ocasiones se vuelve a repetir la temática y se pierden los esfuerzos realizados, igualmente no existen estudios previos sobre conveniencias de temáticas de capacitaciones y población objetivo, teniendo en cuenta que la mayoría de la población es de avanzada edad y estaría en capacidad de recibir lo impartido en el tema de los Diplomados, o sería más conveniente cursos cortos y prácticos.

9. Las instituciones de apoyo no tienen claridad sobre el impacto generado al articularse o brindarle ayuda a la Asociación, pues mencionan como impacto generado el fortalecimiento en la zona de procesos empresariales de café y cacao, pero sin parámetros de medición, no evalúan el impacto en lo social, ambiental o cultural, para ellos el tema de agregación de valor es lo más importante, igualmente no están definidos indicadores de cumplimiento, sistematización de experiencias, evaluaciones o rendiciones de cuentas de las ayudas o articulación realizada.

10. Las instituciones de apoyo que han brindado apoyo y articulación para la entrega de

maquinaria Agroindustrial son la GIZ que en el año 2019 entregó una mezcladora de cacao y una tostadora de cacao, modernos como también un medidor de humedad, igualmente en 2020 la FAO hizo entrega de un molino y una tostadora de café modernos que solucionaron en gran parte el proceso agroindustrial de café y cacao de la asociación lo cual generó fortalecimiento en aspectos agroindustriales y de mercadeo.

Conclusiones del objetivo específico 3: Determinar la existencia de estrategias o procesos estructurados de relevo generacional al interior de la Asopiedemonte, en el marco de la articulación institucional con actores públicos y privados

1. La organización Asopiedemonte no está realizando estrategias para el relevo o inserción generacional, y están proyectando realizarlas con acciones como reforma estatutaria para incluir jóvenes que reemplacen un asociado fallecido, también generación de estrategias para cambiar la mentalidad de algunos adultos que tienen la creencia de que los jóvenes no tendrían la edad ni conocimiento para aportarle a la Asociación.

2. Algunas personas asociadas plantean que los jóvenes se vinculen como reemplazo de los oficios y labores que están haciendo actualmente, sin escucharlos para determinar si realmente quieren seguir con esas tareas y el grado de motivación para ello, no han tenido en cuenta que los jóvenes vienen con nuevas ideas, iniciativas y propuestas para su vinculación a las actividades de la Asociación.

3. Algunas personas asociadas no consideran que los principales procesos que se están llevando como lo son producción y transformación agroindustrial hagan parte del relevo generacional o que puedan ser asumidos por la juventud, consideran otros procesos que tienen que ver más con tecnologías modernas y aspectos de mercados que son importantes para el mejor desarrollo de la Asociación.

4. Las instituciones tanto gubernamentales como académicas y de fomento gremial presentes

en la zona y que han venido realizando acciones de articulación con la Asociación no están llevando a cabo acciones para el fomento del relevo o inclusión generacional, afectando los procesos de articulación en los temas de innovación que puedan aportar los jóvenes.

5. Existe desmotivación de parte de los jóvenes para articularse en los procesos de relevo o inclusión generacional, debido a que no están tenidos en cuenta en la actualidad para incorporarse a los procesos de la Asociación, además tienen detectadas algunas fallas de la Asociación las cuales tienen que ver con que algunos socios trabajan más que otros, igualmente fallas en la planeación de acciones.

6. La mayoría de los jóvenes considerarían vincularse a las actividades y los procesos de la Asociación, pues consideran que a pesar de las fallas presentadas se ha realizado un esfuerzo y gestión que se proyecta como positivo, además ellos pueden intervenir con generación de ideas frescas de innovación y desarrollo para fortalecer los procesos tales como la administración, el mercadeo, la tecnología y la gestión de proyectos.

7. Los jóvenes para su proceso de vinculación con la organización no estarían interesados en las actividades productivas en campo que tengan que ver con la parte técnica de siembra, fertilización, manejo de plagas y enfermedades podas, cosecha y postcosecha, por lo que a futuro se podrían presentar complicaciones en esta actividad para la producción de café y cacao por parte de la Asociación.

Conclusiones del objetivo específico 4: Diagnosticar los principales problemas operativos de la Asopiedemonte y proponer acciones correctivas para su concertación con las instituciones públicas y privadas de apoyo

1. Las personas asociadas consideran como primera acción a desarrollar en el plan de acción propuesto, crear empoderamiento y sentido de pertenencia a los socios para motivarlos a participar activamente en las iniciativas, propuestas y la toma de decisiones de las acciones y proyectos

desarrollados, con el fin de lograr una mejor articulación tanto al interior de la Asociación como para con las instituciones de apoyo, además de generar motivación a los jóvenes para que se involucren más en las acciones de la Asociación.

2. Las actividades de asistencia técnica no presentan continuidad debido a que no existe articulación de parte de las instituciones de apoyo, al igual que la Asociación no ha implementado su propia unidad de asistencia técnica, ello afecta los rendimientos y la calidad de los productos haciendo que se disminuyan los ingresos de los asociados y el fortalecimiento de la organización.

3. El proceso de postcosecha para el beneficio (fermentación y secado) de la Asociación no presenta articulación o sistemas unificados de estandarización, debido a que los asociados utilizan diversos métodos de secado de los cultivos de café y cacao, afectando la calidad del grano, comercialización regional y nacional y la búsqueda de mercados especializados.

4. La Asociación no se encuentra realizando estudios de investigación de mercados para focalizar nichos de mercado y potenciar mayores ventas, limitando el crecimiento económico que pueda tener la organización, ello debido a que con estos estudios la demanda de productos se proyectaría crecer en el tiempo.

5. La Asociación viene realizando gestión con instituciones de apoyo de cooperación internacional como la GIZ alemana y la Agencia Canadiense de Cooperación SOCODEVI, ello para fortalecer los mecanismos de articulación institucional mediante la búsqueda de recursos, formulación de proyectos específicos y presentación a convocatorias realizadas para pequeños y medianos productores rurales.

6. La Organización considera de importancia el tema de mitigación de cambio climático, debido a los fuertes veranos que se han venido presentando durante los últimos años que ha afectado las plantaciones de café y cacao, generando estrés en las plantas e inclusive secando un buen porcentaje de ellas, reduciendo los rendimientos, y para ello han comenzado a realizar acciones de capacitación en

resiliencia y medidas de mitigación al cambio climático, también implementando sistemas de riego especialmente en cacao.

7. La Organización considera de importancia y proyecta Implementar mecanismos de relevo o inclusión generacional motivando la participación de los jóvenes en los procesos administrativos y de mercadeo de la Asociación, también escuchando su generación de ideas y aportes en los sistemas modernos de comunicación.

Recomendaciones derivadas del objetivo específico 1: Caracterizar los sistemas de producción de los miembros de la Asopiedemonte

a. La Asociación debe realizar en forma periódica procesos de caracterización de sus actividades de producción, transformación, comercialización y de carácter socioeconómico, ello para medir sus grados de avance en estos temas y así fortalecer y conocer su línea base para el mejoramiento en los procesos de articulación interinstitucional con la realización de proyectos o propuestas a realizar con las instituciones de apoyo para recibir apoyos tanto de servicios como económicos, al igual que otras formas de articulación.

b. La Asociación debe liderar y ser el eje articulador de los procesos de asistencia técnica, crear su propio equipo de asistencia técnica y no esperar sólo cuando haga presencia las instituciones como la alcaldía de Villavicencio, federaciones de cacaoteros y cafeteros, debido a que ellos realizan asistencia técnica temporal y cuando no hay continuidad se ven afectados los cultivos con la presencia de plagas como el caso de la broca del café y enfermedades como la moniliasis en cacao, las cuales hacen que se afecten los rendimientos y por ende la generación de ingresos para los productores.

c. La Asociación debe seguir fortaleciendo los procesos de generación de ingresos a través de otras formas diferentes a las actividades agropecuarias como el turismo rural, gastronomía y otros servicios, pues es una forma de garantizar que se siga el trabajo en la zona de su influencia y genera

mayores y mejores ingresos para los asociados que vienen complementando las labores de siembra, transformación y comercialización de café y cacao.

d. La Organización debe mejorar sus aspectos de producción con la siembra de materiales de café y cacao que generen mayor productividad, tolerancia a plagas y enfermedades, implementación de prácticas de cultivo adecuadas e igualmente de transformación y comercialización, para ello se debe de trabajar articuladamente con las instituciones como Fedecacao y Fedecafe que vienen trabajando en el lanzamiento de nuevos materiales adaptables a diferentes zonas del país y con mejoramiento genético para mayor productividad.

e. La Asociación debe trabajar de la mano con sus productores y las instituciones de apoyo en el mejoramiento de sistemas de manejo postcosecha, y minimizar el uso de los sistemas de beneficio y secado artesanales, pues ello afecta la calidad del producto y por tanto su mejor comercialización, igualmente que los productores utilicen sistema moderno de secado ubicado en la planta de transformación.

f. La Organización debe fortalecer la base financiera con estrategias como la creación del fondo rotatorio, con el fin de mejorar los sistemas de compra de los productos a sus asociados, para que no opten por vender a intermediarios u otro tipo de organización, debido a que ello afecta el fortalecimiento de los sistemas de mercadeo y los procesos de articulación.

g. La Asociación debe de seguir fortaleciendo la cultura de consumo de sus propios productos por parte de los socios y sus familias y también de trabajar para que sean los habitantes de la zona de influencia hagan consumo de ellos, para generar un nicho de mercado base y se garanticen los ingresos que hagan que la Asociación sea sostenible en el tiempo.

2. La organización debe realizar estrategias para fomentar más la presencia de mujeres y jóvenes en los procesos, para el caso de las mujeres por cuanto actualmente en el país se vienen generando estímulos para las organizaciones que tengan bastante componente femenino y en el caso

de los jóvenes por los aportes de ideas innovadoras que ellos generan como mejoramiento de sistemas de comercialización a través de redes sociales, entre otros.

3. La Asociación debe generar estrategias para procesos de empoderamiento de sus asociados, para que haya mayor participación, generación de ideas, mejor dinámica, mayores opiniones y mejores decisiones, ello fortalecería los procesos de articulación con las instituciones de apoyo, como también acciones para realizar contactos comerciales.

Recomendaciones derivadas del objetivo específico 2: Evaluar el impacto del apoyo y la gestión institucional pública y privada a la Asopiedemonte y la respuesta de sus asociados al mismo

1. Las instituciones Alcaldía de Villavicencio, federación de cafeteros y federación de cacaoteros deben mejorar los procesos de articulación para optimizar la prestación del servicio de asistencia técnica, evitando duplicidad de funciones y garantizando el servicio continuo para el óptimo rendimiento y calidad de los cultivos, en este caso de café y cacao, igualmente deben de seleccionar el personal a prestarlo garantizando la idoneidad de los asistentes técnicos encargados de ello, como su continuidad en esta función.

2. Las instituciones encargadas de procesos de capacitación como la universidad de los llanos, el servicio nacional de aprendizaje, Federación de cafeteros y federación de cacaoteros deben mejorar los procesos de articulación para realización de capacitaciones en temática relevante para la Asociación como temas técnicos de producción, de agroindustria, asociativos y de fortalecimiento socio empresarial evitando duplicidad y optimizando tiempo y recursos.

3. Instituciones como la gobernación del Meta y la Alcaldía de Villavicencio deben de realizar planes de desarrollo para el sector rural participativos en los cuales se escuchen y consulten a las comunidades rurales de cuáles son sus necesidades relevantes, sus debilidades, fortalezas, amenazas y nivel de participación de las organizaciones, siempre existiendo coherencia entre planes de desarrollo

local con el plan de desarrollo nacional, ello para que cuando se realicen procesos de articulación se tenga una línea base de ayudas tanto en materiales, asistencia técnica capacitación y otros Para que haya una verdadera articulación eficaz y eficiente.

4. El Ministerio de Agricultura y desarrollo rural de Colombia debe formular una política integral de articulación de funciones y acciones para el sector rural colombiano, formulando un sistema de aplicación ágil y eficaz, ello con el fin de que las instituciones tanto del orden nacional como Departamental y municipal sean más eficientes y no se dupliquen acciones que en muchos casos hacen que se pierdan esfuerzos, malgasten recursos y crean desgaste en las comunidades rurales.

5. Las instituciones del estado tanto del orden nacional como el Servicio Nacional de Aprendizaje, del orden departamental como lo es la gobernación del Meta, y del orden municipal como lo es la alcaldía de Villavicencio, así como de otras que articulen acciones con comunidades rurales deben propender por generar sistemas de contratación de personal que garantice continuidad en los procesos y no se pierden esfuerzos, haciendo que se desmotiven las comunidades, organizaciones y otras que vengán haciendo esfuerzos por sacar proyectos productivos solidarios adelante.

6. Las organizaciones de productores rurales, las instituciones del estado nacional, regional y municipal, al igual que el sector académico y el sector gremial deben de diseñar acciones y estrategias de motivación y empoderamiento tanto en lo personal como en lo económico para que los asociados sean más activos y tengan mayor participación en las acciones, decisiones, y generación de proyectos desarrollados por estas con el fin de que haya mejor generación de ideas que propendan por el cumplimiento de objetivos desarrollo y avance de las comunidades rurales.

7. Las organizaciones de productores rurales, en este caso la Asopiedemonte debe de trabajar en los procesos de equidad de género, propiciando una mayor participación de las mujeres, quienes pueden contribuir al mejoramiento de los procesos productivos y de transformación, y para que se mejoren los procesos de articulación con algunas instituciones que evalúan este factor para

convocatorias y articulación de proyectos productivos en el sector rural.

8. Las instituciones del estado como la gobernación del Meta, la alcaldía de Villavicencio deben de realizar estudios previos y determinar niveles y condiciones de exigencia en la realización de actividades de apoyo o articulación para con la organización, y no sólo tener en cuenta el factor de que estén constituidos legalmente como persona jurídica, deberían evaluar otros factores como: impacto en los aspectos técnicos de producción, de transformación, y de comercialización, en la organización administrativa, contables, mejoramiento en los sistemas de mercados, establecimiento de planes de gestión y mejoramiento de la calidad de vida de los asociados.

9. Las instituciones de apoyo tanto estatales, como académicas como la universidad de los Llanos, y gremiales como la federación de cacaoteros y de cafeteros deben de realizar procesos de seguimiento, sistematización, evaluación o caracterización de las capacitaciones, con el fin de no repetir acciones en administraciones posteriores, también se debe de definir de parte de las Instituciones de apoyo indicadores de cumplimiento, sistematización de experiencias, evaluaciones o rendiciones de cuentas de las ayudas o articulación realizada, y realizar una memoria histórica de ello.

10. Las instituciones de apoyo estatales deben realizar seguimiento al proceso de entrega de maquinaria, al igual que acompañamiento en los procesos de manejo y mejoramiento en los procesos de transformación para optimizar la utilización de esta maquinaria y mejorar la calidad de vida de los asociados.

Recomendaciones derivadas del objetivo específico 3: Determinar la existencia de estrategias o procesos estructurados de relevo generacional al interior de la Asopiedemonte, en el marco de la articulación institucional con actores públicos y privados

1. La Organización debe de realizar acciones o procesos de relevo o inserción generacional, ello para mejorar los procesos de articulación en la cual puedan contribuir los jóvenes, especialmente en

los procesos de utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones: TIC, convocatorias de las instituciones para presentación de proyectos productivos, investigación de mercados, procesos administrativos y otros en los que ellos puedan contribuir.

2. La Asociación debe de propender por la realización de talleres participativos, entrevistas semiestructuradas u otra forma de proceso de intervención de los jóvenes con el fin de determinar los conceptos y pensamientos que tenga la juventud para que se motive a involucrarse en los procesos llevados a cabo y pueda sugerir ideas para el mejoramiento de las actividades de la organización tanto en los procesos productivos, de transformación, de comercialización al igual que en los procesos sociales, culturales y ambientales.

3. Las instituciones de apoyo que articulen con la Asociación deben de fomentar acciones de relevo o inclusión generacional en articulación con la Asociación, y que tengan que ver con procesos de motivación para que los jóvenes se involucren en los procesos llevados a cabo como lo son: Producción, transformación y comercialización de café y cacao llevados actualmente por la organización, para ello deben de invitarlos más frecuentemente a las capacitaciones dictadas, convocatorias a presentar proyectos y otras en las cuales actualmente sólo están invitando los adultos.

4. Instituciones como la Alcaldía de Villavicencio, la Gobernación del Meta, el Servicio Nacional de aprendizaje y la Universidad de los Llanos deben realizar estrategias o programas de motivación a que la juventud se involucre en las acciones de la Asociación, con ello se logra que los jóvenes se queden en el campo y no opten por irse a la ciudad, ello en articulación con la Asociación, la cual puede actuar como focalizador de actores jóvenes de la zona de influencia.

5. La Alcaldía de Villavicencio y la gobernación del meta deben fomentar procesos de relevo generacional desde el proceso como estudiantes para ello debería hacer capacitaciones a los jóvenes en los colegios agropecuarios en temas de interés para ellos, establecer parcelas demostrativas de cultivos motivando a los estudiantes a las siembras pudiendo vender el producto de la cosecha y generación de

ingresos lo cual es motivante para la juventud.

6. Las instituciones gremiales como la Federación de cafeteros y la Federación de cacaoteros en articulación con la Asociación, alcaldía de Villavicencio y gobernación del Meta deben de generar acciones para que los jóvenes tengan sus propios cultivos, realicen la parte de producción, procesos de comercialización y generación de ingresos, para ello habría que diseñar estrategias como el traspaso o prestamos de tierras para que ellos mismos generen sus procesos productivos para en este caso en café y cacao.

Recomendaciones derivadas del objetivo específico 4: Diagnosticar los principales problemas operativos de la Asopiedemonte y proponer acciones correctivas para su concertación con las instituciones públicas y privadas de apoyo

1. La Asociación debe realizar diferentes acciones y estrategias para lograr que todos los asociados se empoderen y tengan más sentido de pertenencia, ello se lograría con la realización de talleres motivacionales, capacitaciones en temas socio-organizacionales y formulación de proyectos técnicos de producción, agroindustriales, de investigación de mercados e igualmente con estímulos económicos para quienes tengan iniciativas y gestionen proyectos que generen ingresos a la organización.

2. La Asociación en articulación con la alcaldía de Villavicencio, federación de cafeteros, federación de cacaoteros debe implementar acciones para garantizar el acompañamiento de asistencia técnica periódica a los cultivos de café y cacao partiendo inicialmente del conocimiento de los asociados (Dialogo de saberes), también con la realización de días de campo en temas fitosanitarios, fisiológicos, de suelos y generalidades en fincas de los productores de forma trimestral y contratar de asistencia técnica particular complementaria a la suministrada por las instituciones de apoyo en épocas de no prestación del servicio.

3. La Organización debe trabajar articuladamente con las instituciones de apoyo como la federación de cacaoteros, Federación de cafeteros, Universidad de los Llanos, Servicio nacional de aprendizaje en los procesos de unificación y estandarización de los procesos de postcosecha para el beneficio (fermentación y secado) principalmente del cultivo de cacao,, con el fin de mejorar la calidad del grano, buscando mercados especializados, para ello se puede contemplar realizar acciones de compra de cacao en baba y realizar el manejo de postcosecha en las instalaciones propias con las que cuenta.

4. La Organización debe realizar anualmente estudios de investigación de mercados para focalizar nichos de mercado y potenciar mayores ventas; articulando con instituciones como la Universidad de los Llanos, Alcaldía de Villavicencio, Servicio Nacional de aprendizaje y Gobernación del departamento del Meta, para focalizar nichos de mercado y potenciar mayores ventas y generación de ingresos para sus asociados.

5. La Organización en articulación con la Asociación nacional de usuarios campesinos debe seguir gestionando procesos de articulación con otras instituciones como las de cooperación internacional que vienen fomentando en la zona aumento de áreas sembradas especialmente de cacao y mejoramiento de la calidad del producto a través de la adecuación a la normatividad internacional de sus procesos postcosecha, entrega de maquinaria y acompañamiento en sistemas de comercialización.

6. La Asociación debe de trabajar articuladamente con las instituciones de apoyo como la Universidad de los Llanos, el servicio nacional de aprendizaje y las federaciones de cafeteros y cacaoteros el tema de mitigación de cambio climático, en razón de los fuertes veranos que se han venido presentando durante los últimos años que han afectado las plantaciones de café y cacao, generando estrés en las plantas e inclusive secando un buen porcentaje de ellas, para ello se deben de fortalecer las acciones de capacitación, también implementando sistemas de riego especialmente en cacao.

7. La Organización debe implementar y fortalecer los mecanismos y estrategias de relevo o inclusión generacional motivando la participación de los jóvenes en los procesos administrativos y de mercadeo de la Asociación, también escuchando su generación de ideas y aportes en los sistemas modernos de comunicación.

8. Las instituciones de apoyo presentes en la zona y que han venido articulando acciones con la Asopiedemonte como la alcaldía de Villavicencio, la Gobernación del Meta, la universidad de los llanos, el servicio nacional de aprendizaje, las federaciones de cafeteros y cacaojeros, y la Asociación nacional de usuarios campesinos, y las instituciones de cooperación internacional deben generar procesos de relevo o inclusión generacional en las acciones o procesos que vengán articulando o proyecten articular a futuro con la Asociación.

9. La Organización debe crear el fondo rotatorio en articulación con la Alcaldía de Villavicencio, con el fin de captar recursos que pueda tener disponible la Asociación para eventualidades como de contratación de asistencia técnica en épocas de la no prestación de este servicio de parte de las instituciones de apoyo, como también la de poseer fondos o recursos para procesos o articulaciones que exijan contrapartida de parte de la Asociación.

Bibliografía

- Alcaldía de Villavicencio . (s.f.). *Contenido unidad XI: suelo, espacio público, división territorial*. Obtenido de Expediente Municipal: <http://docplayer.es/18131691-Contenido-unidad-xi-suelo-espacio-publico-division-territorial.html>
- Alcaldía de Villavicencio. (s.f.). *Localización de Villavicencio en el Meta*. Obtenido de <http://historico.villavicencio.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Galeria-de-Mapas.aspx#lg=1&slide=1>
- Alvarez, R. K. (s.f.). Desarrollo local como herramienta de postconflicto en Colombia. *Máster en Desarrollo Local e Innovación Territorial- Universidad de Alicante*. Alicante, España. Obtenido de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/49586/1/Desarrollo_local_como_herramienta_de_postconfl_ALVAREZ_RIASCOS_KAREN_TATIANA.pdf
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones Estratégicas para el Fortalecimiento de la Gestión Asociativa*. (Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC) - Proyecto Hemisférico Fortalecimiento de la Institucionalidad para el Desarrollo de Capacidades Agroempresariales y Asociativas en las Américas) Obtenido de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA): <http://repiica.iica.int/docs/B3246e/B3246e.pdf>
- Ariza, S. J. (2018). *Caracterización a pequeños productores de café en 7 veredas del municipio de Mesetas - Meta*. Obtenido de Tesis - Universidad Nacional Abierta y a Distancia "UNAD": <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/20782/1122125273.pdf?sequence=1>
- ASOPIEDEMONTA. (2014). ASOPIEDEMONTA Estatutos de productores agroindustriales de Villavicencio el piedemonte llanero. *Capítulo II - Artículo 4*. Villavicencio, Meta.
- Blixen, C., Perrachon, J., Gutiérrez, R., Zito, M., Vernengo, J., G., C., . . . Rodríguez, P. (septiembre-octubre de 2012). Hacia una política de apoyo al relevo generacional. *Seminario Taller - Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca; MIDES, INJU, INALE, Comisión Nacional de Fomento*

Rural; Plan Agropecuario; INC; Asociación de Productores de L'Eche Paysandú. Uruguay.

Obtenido de <https://docplayer.es/66774747-Introduccion-perspectiva-historica.html>

Bogotá Secretaría de Planeación. (1 de junio de 2021). *Referentes teórico-conceptuales del Desarrollo*

Rural Sostenible para el Distrito Capital. Obtenido de Documento preliminar diagnóstico e identificación de factores estratégicos:

https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/referentes_conceptuales_fase_de_agenda_publica_politica_de_ruralidad.pdf

Cabra, R. D. (2020). *Las compras públicas locales como estrategia para la comercialización e integración de las organizaciones de productores agroalimentarios en el departamento del Meta.* Obtenido de Repositorio Universidad de La Salle - Maestría:

https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_agronegocios/33/

Caicedo, S. R. (2020). *Efectos de los factores socioeconómicos, ambientales y la innovación en la sostenibilidad del cultivo de Cacao en el Municipio de Tumaco, Nariño - Colombia.* Obtenido de Repositorio Universidad de Manizales - Maestría:

<https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/4780>

Cámara de Comercio de Valledupar. (2018). *Apoyo para el mejoramiento de la producción de café orgánico y su infraestructura productiva en mujeres productoras indígenas de ASOANEI, municipio de Pueblo Bello, departamento del Cesar.* Obtenido de

<http://ccvalledupar.org.co/download/tldr-agronomoaneirevisado-ogr/>

Castellanos, O., Fúquene, A., Fonseca, S., Ramírez, D., Giraldo, E., & M, V. (2011). *Estudio de la cadena productiva de cacao en Montes de María.* Obtenido de Universidad Nacional de Colombia:

<http://www.mipymes.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=3674&name=Estudio-de-la-Cadena-Productiva-de-Cacao-en-los-Montes-de-Maria-Bolivar-y-Sucre.pdf>.

Centro de estudios comunitarios FCS - UCLV. (2015). *XII Taller Internacional Comunidades 2015, Historia*

y desarrollo, por perspectivas comunitaria de la equidad. San Juan de los Remedios.

CEPAL, FAO & IICA. (2019). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2019-2020.* Obtenido de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45111/1/CEPAL-FAO2019-2020_es.pdf

Chiriboga, V. M. (2015). Desafíos de la pequeña agricultura familiar frente a la globalización. En V. M.

Chiriboga, *Pequeñas economías reflexiones sobre la agricultura familiar campesina* (págs. 1-14).

Quito. Obtenido de <http://www.fao.org/3/i4955s/i4955s.pdf>

CIAT. (2007). *Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales a empresas privadas en*

Colombia. Bogotá. Obtenido de [http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-](http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2012/09/articulacion-pequenos-productores-empresa-privada-colombia.pdf)

[content/uploads/2012/09/articulacion-pequenos-productores-empresa-privada-colombia.pdf](http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2012/09/articulacion-pequenos-productores-empresa-privada-colombia.pdf)

Cifuentes, V. (12 de noviembre de 2020). En el campo colombiano, casi la mitad de la gente es pobre.

Forbes. Economía y Finanzas. Obtenido de [https://forbes.co/2020/11/12/economia-y-](https://forbes.co/2020/11/12/economia-y-finanzas/en-el-campo-colombiano-casi-la-mitad-de-la-gente-es-pobre/)

[finanzas/en-el-campo-colombiano-casi-la-mitad-de-la-gente-es-pobre/](https://forbes.co/2020/11/12/economia-y-finanzas/en-el-campo-colombiano-casi-la-mitad-de-la-gente-es-pobre/)

Comité Nacional de impulso - Colombia. (2014). *Definición de la agricultura familiar para Colombia.*

Obtenido de

<http://www.inaise.org/sites/default/files/u192/Agricultura%20Familiar%20para%20PND.pdf>

Corporación Social Manantial -a. (2016). *Mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de 254*

pequeños productores de la agrocadena de cacao vulnerables, ubicados en los municipios de el

Tambo, Timbío y morales de la micro región centro del cauca, generando condiciones de

competitividad . Obtenido de Proyecto de desarrollo rural con enfoque territorial, Gobierno de

Canadá – Organización Internacional para las Migraciones OIM. FEDECACAO.

DANE. (2016). *3er censo nacional agropecuario "Hay campo para todos"*. Resultados, Bogotá. Obtenido

de [https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-](https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf)

[censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf](https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf)

- Dirven, M. (diciembre de 2002). Las prácticas de herencia de tierras agrícolas: ¿una razón más para el éxodo de la juventud? *Cepal - Serie desarrollo productivo*(135), 1-69. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4525/S02121030_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- DNP. (diciembre de 2014). *Misión para la transformación del campo - Diagnóstico de la institucionalidad pública en el sector agropecuario*. Obtenido de Documento de trabajo - Dirección de Desarrollo Rural Sostenible – DDRS: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Diagnostico_institucional.pdf
- DNP. (s.f.). *El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz*. Obtenido de Informe detallado de la misión para la transformación del campo - Tomo 2: <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/a0de684f-3487-4577-b46f-9c26e47d8dcf/TOMO+2.compressed.pdf?MOD=AJPERES>
- Dirven, M. (2016). La inserción laboral de los jóvenes rurales en América latina. *Revista latinoamericana de estudios rurales- relaER*, Basado en los resultados preliminares del proyecto en curso INDAP/FAO/RIMISP/Fundación Ford “Inserción laboral de los jóvenes rurales en Chile” coordinado por Sergio Faiguenbaum (FAO/RLC)., 135-162.
- Durán, R. E., Pérez, E. P., & Pérez, S. O. (enero-abril de 2020). Articulación de productores de leche: un estudio multicaso en Córdoba, Colombia. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 12(1), 121-131. Obtenido de <https://revistalogos.policia.edu.co:8443/index.php/rlct/article/view/1020>
- Equipo de Trabajo del CIAT. (4 de Junio de 2007). *Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales a empresas privadas en Colombia*. Obtenido de Mecanismos de Articulación de PPRs con EPs CIAT - 2007: <http://www.bibliotecavirtualrs.com/wp-content/uploads/2012/09/articulacion-pequenos-productores-empresa-privada-colombia.pdf>

- Escamilla, P. E., Díaz, C. S., Nava, T. M., & Cantú, P. F. (abril de 2018). Relevo generacional en el sector cafetalero: la experiencia de los cursos de café para niños en Chocamán, México. *Revista Agroproductividad*, II(4), 48-54. Obtenido de Universidad Autónoma Chapingo, Colegio de Veracruz y Sociedad Mexicana de Geografía y Estadística: <https://www.revista-agroproductividad.org/index.php/agroproductividad/article/view/269/198>
- Espejo, A. (2017). Inserción laboral de los jóvenes rurales en América Latina. Un breve análisis descriptivo. Grupos de Diálogo Rural, una estrategia de incidencia. *Serie documento N° 225. Grupo de Trabajo Inclusión Social y Desarrollo. Programa Jóvenes Rurales, Territorios y Oportunidades: Una estrategia de diálogos de políticas. Rimisp*,. Santiago de Chile. Obtenido de Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP) en América Latina: https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1502548172Inserci%C3%B3nlaboraldelosj%C3%B3venesruralesenAm%C3%A9ricaLatina.pdf
- FAO. (2005). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2005*.
- FAO, FIDA & PMA. (2015). *El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2015. Cumplimiento de los objetivos internacionales para 2015 en relación con el hambre: balance de los desiguales progresos*. Roma. Obtenido de <http://www.fao.org/3/i4646s/i4646s.pdf>
- FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF. (2021). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo*. Obtenido de Transformación de los sistemas alimentarios en aras de la seguridad alimentaria, una nutrición mejorada y dietas asequibles y saludables para todos: <https://www.fao.org/3/cb4474es/cb4474es.pdf>
- Fernández, L. J., M.I., F., & Soloaga, I. (2019). *Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y*

el Caribe. Obtenido de CEPAL Documentode de proyectos:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44905/1/S1900977_es.pdf

García, G. A. (2019). Estrategias de articulación para el sistema nacional de innovación agropecuaria enmarcadas en el contexto del norte del Valle del Cauca. *Universidad EAFIT - Maestría*, 141.

Medellín, Colombia. Obtenido de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13735/AndresFelipe_GarciaGuevara_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Grueso, H. M., Gómez, J., & Garay, Q. L. (2009). Procesos de asociatividad. En H. M. Grueso, J. Gómez, & Q. L. Garay, *Procesos de asociatividad empresarial: Aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional* (Vol. 1 Documento de investigación no. 44, págs. 9-20).

Bogotá, Colombia. Obtenido de

https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3783/BI_44_5_2_10.pdf?sequence=5

Hernández, S. R., & Mendoza, T. C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Obtenido de Biblioteca de la Gobernación de México:

http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Kay, C. (2005). *Enfoques del desarrollo rural en América Latina y Europa desde mediados del siglo XX*.

Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana:

https://www.academia.edu/4863029/Enfoques_sobre_el_Desarrollo_Rural_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_Europa_desde_Mediados_del_Siglo_Veinte

Kay, C. (2009). Investigaciones Sociales: Enfoques sobre el Desarrollo Rural. *Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Revista Mexicana de Sociología*, 71(4), 607-645.

Lázaro, C. H. (2012). *Análisis del diseño del proyecto especial mi chacra productiva y de su articulación*

con intervenciones públicas en ámbitos de extrema pobreza rural. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú - Escuela de posgrado, Magister:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1591/LAZARO_CABELLO_HERNAN_ANALISIS_PROYECTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

MADR. (marzo de 2008). *Alianza productiva para el apoyo a la cadena productiva del cacao – chocolate en los municipios de Arauca, Arauquita, Saravena, Fortul y Tame en el departamento de Arauca.*

Obtenido de <http://miedpa.blogspot.com/2008/07/cultivo-de-cacao.html>

MADR. (2010). *Manejo sostenible y comercialización de 208,5 Hectáreas de Cacao establecidas el municipio de Acandí Departamento de Chocó.* Obtenido de

https://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co/Alimentacion/Admin/documentos/20120823_162623_CONVENIO_DE_ALIANZA_C

MADR. (enero de 2011). *Alianza agroempresarial para la implementación de sistemas cacaoteros con tecnología agroforestal como alternativa lícita de producción para familias campesinas de escasos recursos vinculados al Comité de Cacaoteros del municipio de Valparaíso.* Obtenido de en el departamento del Caquetá. Proyecto alianzas productivas - Convenio de alianza:

https://alianzasproductivas.minagricultura.gov.co/Alimentacion/Admin/documentos/20120823_160845_CONVENIO_CACAO_VALPARAISO.PDF

Mantilla, B. J., Arguello, A. A., & Méndez, A. H. (2000). *Caracterización y tipificación de los productores de cacao del departamento de Santander.* (G. N. Ramírez, Ed.) Bucaramanga, Colombia.

Obtenido de Corporación Colombiana de investigaciones agropecuarias (CORPOICA):

<http://bibliotecadigital.agronet.gov.co/bitstream/11348/6355/1/150.pdf>

Minagricultura. (febrero de 2019). *Un campo para la equidad - Política Agropecuaria y de Desarrollo Rural 2018-2022.* Obtenido de

https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326_politica_agro_2018-2022.pdf

Minvivienda. (octubre de 2020). *Política pública de vivienda de interés social rural - Documento técnico*.

Obtenido de República de Colombia - Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio - Viceministerio de Vivienda: <https://www.minvivienda.gov.co/sites/default/files/2020-11/anexo-i.-politica-publica-de-vivienda-de-interes-social-rural.pdf>

Mora, V. C. (2021). *La innovación tecnológica y social en la producción de café: estudio de caso en el municipio de Pitalito-Huila (Colombia)*. Obtenido de Repositorio Universidad Nacional de Colombia - Maestría: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/79910>

Ocampo, J. A. (noviembre de 2021). Desarrollo Rural y Paz. *Revista Universidad Nacional de Colombia/Quinta época*, 1(2). Obtenido de <http://revista.unal.edu.co/detalle/desarrollo-rural-y-paz>

ONU, CEPAL, UDE. (2019). *Nuevas narrativas para una transformación rural en América Latina y el Caribe*. Obtenido de La nueva ruralidad: conceptos y medición: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44665/4/S1900508_es.pdf

Patarroyo, L., Morales, O., Serna, J., & García, E. (2011). *Dinámica poblacional en Villavicencio por comunas y corregimientos*. Obtenido de Universidad de los Llanos -Ciencias Económicas: <http://estudiosproproductivos.blogspot.com/2010/09/dinamica-poblacional-en-villavicencio.html>

Pérez, C. E. (2004). El mundo rural latinoamericano y lanueva ruralidad. *Revista Nómadas Colombia Universidad Central*(20), 180-193. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1051/105117734017.pdf>

Perrachón, J. (2012). *Relevo generacional en predios ganaderos del Uruguay*. Obtenido de https://planagropecuario.org.uy/publicaciones/revista/R140/R_140_16.pdf

Pertuz, P. V., & Pérez, O. (agosto de 2016). Caracterización socioeconómica de los productores de cafés especiales de Pueblo Bello (Cesar, Colombia). *Punto de Vista*, VII(11), 117-140. Obtenido de

https://www.researchgate.net/profile/Adith-Perez/publication/320599703_Socioeconomic_characterization_of_special_coffee_producers_in_Pueblo_Bello_Cesar_Colombia_-_Caracterizacion_socioeconomica_de_los_productores_de_cafes_especiales_de_Pueblo_Bello_Cesar

Portafolio. (12 de marzo de 2021). Una nueva mirada del desarrollo rural con enfoque territorial.

Portafolio.co, 1. Obtenido de <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/una-nueva-mirada-del-desarrollo-rural-con-enfoque-territorial-550014>

RIMISP-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural. (2014). *Misión para la transformación del campo*. Obtenido de Estrategia de Implementación del Programa de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial:

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Agriculturapecuarioforestal%20y%20pesca/Desarrollo%20Rural%20Integral.pdf>

Ríos, F., Ruiz, A., Lecaro, J., & C., R. (2017). Estrategias país para la oferta de cacao especiales -Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana. *Fundación Swisscontact Colombia*, 140. Bogotá D. C., Colombia. Obtenido de Ríos, F., Ruiz, A., Lecaro, J., Rehpani C. (2017). Estrategias país para la oferta de cacao especiales -Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana. Fundación Swisscontact Colombia. Bogotá D. C. 140 p.:

<https://issuu.com/bocetos3/docs/cacaosespeciales1/134>

Rivera, G. M., & Rubiano, A. E. (julio-diciembre de 2014). Renovación generacional mediante la formación para el emprendimiento en la zona cafetera del norte del Tolima. *Cooperativismo & Desarrollo*, 22(105), 7-15. Obtenido de

<https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1031#:~:text=El%20proyecto%20de%20r>

[enovaci%C3%B3n%20generacional,j%C3%B3venes%20campesinos%20a%20la%20ciudad.](#)

Rodríguez, N., & Vassallo, M. (diciembre de 2010). Coordinación interinstitucional para construir capital social que favorezca procesos de desarrollo rural. *Agrociencia Uruguay*, 14(2), 103-114.

Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-15482010000200011&lng=es&tlng=es

SAC. (2015). Institucionalidad rural para el desarrollo productivo agropecuario. *Revista Nacional de Agricultura*().

Salamanca, U. J. (marzo de 2009). *Villavicencio: la ciudad de las dos caras*. Obtenido de La red cultural del Banco de la República - Credencial historia 231: <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-231/villavicencio-la-ciudad-de-las-dos-caras>

Santacruz, M. C., & Salcedo, Á. S. (2013). *Propuesta de articulación de procesos territoriales de la región del Macizo Colombiano Alto Patía en el marco de una construcción de región sostenible*.

Obtenido de Universidad de Nariño - Especialización el alta gerencia:

<http://sired.udenar.edu.co/1813/1/89586.pdf>

Sepúlveda, S. (2008). Gestión de desarrollo sostenible en territorios rurales: métodos para laplanificación. *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*, 416. San José, Costa Rica. Obtenido de Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA):

<http://repiica.iica.int/docs/B0712E/B0712E.pdf>

Solidaridad. (22 de noviembre de 2016). *La suceción de los productores de café en Colombia desde la voz de los jóvenes rurales*. Obtenido de Plataforma de Comercio Sostenible Solidaridad:

<https://www.solidaridadsouthamerica.org/es/publications/la-sucesi%C3%B3n-de-los-productores-de-caf%C3%A9-en-colombia-desde-la-voz-de-los-j%C3%B3venes-rurales>

Universidad de La Salle. (21 de septiembre de 2020). *¿Cómo será el presupuesto para el desarrollo rural en el 2021?* Obtenido de Noticias:

<https://www.lasalle.edu.co/Noticias/Hablemosde/uls/Como+sera+el+presupuesto+para+el+desarrollo+rural+en+el+2021>

Vargas, P. A., Fajardo, R. C., Romero, R. Y., & Nieves, F. K. (2019). La asociatividad para articular cadenas productivas en Colombia : el caso de los pequeños productores de papa criolla en Subachoque, Cundinamarca. *Revista Cooperativismo y Desarrollo Universidad Cooperativa*, 27 (115).
doi:<https://doi.org/10.16925/2382-4220.2019.02.10>

Anexos

Anexo A. Modelo aplicado de encuesta de caracterización

	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
	SISTEMA ESTUDIOS DE POSGRADO
	FACULTAD CIENCIAS DE LA TIERRA Y EL MAR
	ESCUELA DE CIENCIAS AGRARIAS
	PROGRAMA REGIONAL DE DESARROLLO RURAL-MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL

CAPÍTULO 1. INFORMACIÓN BÁSICA DEL ASOCIADO

ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN A DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS DE LOS ASOCIADOS A LA ASOCIACIÓN DE AGROINDUSTRIALES DE VILLAVICENCIO EL PIEDEMONTE LLANERO

1.1 Nombres y Apellidos completos

_____.

2 Estado civil: Soltero(a) _____ Casado(a) _____ Viudo(a) _____ Divorciado(a) _____ Unión Libre _____
Otro _____

1.3 Tipo y Número de Documento de Identificación*: CC _____ TI _____ CE _____

No. De Documento _____

1.4 Nombre del predio/finca:

1.5 Vereda donde está ubicado el predio o Finca _____

Municipio _____

1.6 Su relación con el predio es: Propietario _____ Arrendatario _____ Poseedor _____

1.7 ¿Dónde está ubicada la casa donde usted vive? Municipio _____ Urbano _____

Rural _____

CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DE LA FAMILIA

2.1 Número de integrantes _____

2.2. Integrantes del núcleo Familiar

Tipo de Integrante	Sexo	Edad	Nivel de Escolaridad	Ocupación

2.3 Ingresos económicos familiares mensuales equivalen a: (Marco de Referencia Salario Mínimo Legal Vigente 2017 \$737.717 pesos.

Menos de 1 SMLV	
Entre 1 y 2 SMLV	
Entre 2 y 3 SMLV	
Más de 3 SMLV	

24 ¿A cuánto ascienden sus gastos familiares mensuales? _____

2.5 ¿Con qué servicios básicos cuenta su vivienda?

Agua _____ Luz _____ Alcantarillado _____ Gas _____ Tv cable _____ Teléfono _____

CAPÍTULO 3. TENENCIA DE LA TIERRA

3.1 ¿Cuál es el área de su predio y cuál es su condición? Si posee más de uno puede marcar varias opciones

Hectáreas de tierra que posee	X	Propia	Alquiler	Préstamo	otro
Entre 0 y 1 Hectárea					
Entre 1 y 2 Hectárea					
Entre 2 y 3 Hectárea					
Entre 3 y 4 Hectárea					
Entre 4 y 5 Hectáreas					
Más de 5 Hectáreas					

3.2 ¿Desde qué año tiene el predio? (Año 0000)

PREDIO 1 _____

PREDIO 2 _____

PREDIO 3 _____

CAPÍTULO 4. SISTEMA PRODUCTIVO

4.1. ¿Qué producto agrícola cultiva en su finca o predio? Señale con una X

Café		Cacao		Forestales		Otros	
-------------	--	--------------	--	-------------------	--	--------------	--

4.2 Qué variedad de café y/o cacao tiene cultivado en su finca

Café	Colombia	Castillo	Caturra	Arábigo			¿Otro Cuál?
Cacao	FEAR 5	FSA 12	FTA 2	FSV41	ICS 1		¿Otro Cuál?

4.3 Qué área en Ha tiene sembradas en su finca

Café _____ Cacao _____

4.4 Qué distancia de siembra utiliza en el cultivo del café y/o cacao en su finca

Café _____ Cacao _____

4.5 Qué edad tiene su cultivo en años:

Edad del Cultivo en años	Café	Cacao
Entre 0 y 3		
Entre 3 y 5		
Entre 5 y 8		
Mayor de 8		

4.6 Cuánto tiempo se ha desempeñado como cultivador de Café _____ años Cultivador de

Cacao _____ años

4.7 ¿De las siguientes actividades cual o cuales realiza en su(s) predios y con qué periodicidad?

Actividad	Señale X	Periodicidad (Expres su respuesta en veces al año
Fertilización		
Riego		
Podas de Formación		
Deshierbas o control de malezas		
Controles Fitosanitarios		
Cosecha		

4.8 El área cultivada de su finca últimamente se ha: Mantenido___ Disminuido___ Justifique su respuesta

4.9 Cuáles son los principales problemas fitosanitarios del cultivo de su cultivo:

Problemas fitosanitarios	Café		Cacao	
	Broca		Monilia	
	Roya		Escoba de Bruja	
	Maleza		Insectos	
	Otros		Otros	

4.10 Tiene en su finca otros cultivos diferentes al Café y Cacao: Si ____ No ____ si respondió **si** mencione cuales:

Plátano ____ Frutales ____ hortalizas ____ forestales ____ Otros ____

Cuáles _____

4.11 ¿Cuál es el rendimiento por hectárea/año que muestra el cultivo del café y/o cacao en su finca?

Café _____ Cacao _____

4.12 ¿Cuáles con los períodos en los que realiza la cosecha de su cultivo?

Período	Café	Cacao
Semanal		
Quincenal		
Mensual		
Semestral		

4.13 ¿Cuáles son los meses de picos de cosecha de su cultivo?

Café		Cacao	
Meses de Picos de Cosecha	Jornales / Hectáreas empleados	Meses de Picos de Cosecha	Jornales / Hectáreas empleados

4.14. Señale con una X el tipo de control fitosanitario y tipo de abono empleado en su cultivo

Tipo control plagas y enfermedades	Tipo control de malezas	Abono Empleado
Químicos	Herbicidas Químicos	Abono Químico
Biopesticidas	Manual (azadón)	Abono Orgánico
Control Biológico	Manual (machete)	Mezcla Químico- Orgánico
Control Cultural	Quemas	Otros
Otro	Control mecánico	Ninguno
Ninguno	Otro	
	Ninguno	

4.15 El beneficio del café y/o cacao lo hace en?

Finca		Beneficiadero		Otro		Cual?	
		Comunitario					

4.16 Seca su café y/o cacao Sí____ No____ qué sistema de secado

utiliza_____

4.17 Qué manejo le hace a la pulpa y / o la cacota

4.18 Qué manejo le hace a las aguas residuales

4.19. La producción de cultivos diferentes del café y/o al cacao son para:

Vender____Autoconsumo____ Ambos____

4.20. De dónde capta el agua para el beneficio de su cultivo: Acueducto ____ Río____ Agua

subterránea____ Lluvia_____

4.21 Considera que las actividades propias de su cultivo son contaminantes en su entorno Si ____

No ____ si la respuesta es sí, que considera que contamina: Agua ____ Aire ____ Tierra ____ Otro ____

Cual _____

4.22 ¿Cuenta con zonas de conservación en su finca? ¿Si ____ No ____ Cuáles?

Nacimientos de agua _____

Relictos de bosque _____

Bosques de sombrío _____

Cercas Vivas _____

Otras _____

4.23. Comercialización del Producto

	CAFE		CACAO	
Como comercializa su producto	Café Verde		Cacao en Grano	
	Café Pergamino Seco		Cacao Molido	
	Café Molido		Chocolatina	
Cuantos Kilos de Producto Comercializa al año				

	CAFE		CACAO	
Cada cuanto oferta su producto en el mercado				
Sitio de comercialización del producto	Intermediarios		Intermediarios	
	Asociación		Asociación	
	Otros		Otros	
Consume su producto	Si		Si	
	No		No	
Transforma su producto	Si		Si	
	No		No	

Si su respuesta es **SI** en cuanto a la transformación del producto comente brevemente que transformación realiza y el sitio donde hace esta actividad _____

CAPÍTULO 5. CAPITAL SOCIAL

5.1. A. CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

5.1.1 ¿Por qué Cultiva Café y/o Cacao?

5.1.2 ¿Hace cuántos años es asociado de Asopiedemonte? _____

5.1.3 ¿Cómo nació la idea de asociarse?

5.1.5 Antes de ser asociado de Asopiedemonte perteneció a otra Asociación de campesinos

Si ____ No ____

¿Cuál? _____

5.1.6 ¿Otros miembros de su familia son asociados de Asopiedemonte?

Si ____

No ____

¿Quiénes? _____

5.1.7 ¿Qué beneficios ha recibido como asociado de ASOPIEDEMOENTE?

5.1.8 ¿Qué dificultades ha tenido como asociado de Asopiedemonte?

5.1.9 ¿Considera usted que su actividad productiva cafetera o cacaofera ha presentado cambios durante el tiempo que lleva como socio de Asopiedemonte?

¿Si _____ No _____ Cuáles?

Cambios

Sociales _____

Cambios

Productivos-

Económicos _____

Cambios

Ambientales _____

5.1.10 ¿Recuerda que instituciones le han brindado apoyo a su actividad productiva cafetera (social, productivo, ambiental) desde que es asociado de Asopiedemonte?

5.1.11 Recibe actualmente el apoyo de alguna institución en lo referente a la asistencia técnica, créditos o subsidios Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

5.1.12 ¿Conoce los estatutos de la Asociación? (Opción única)

Si _____ No _____ NS/NR _____

5.1.13 Cuando lo invitan a reuniones de la Asociación usted: (Opción única)

Siempre asiste _____ Casi siempre asiste _____ Casi nunca asiste _____ Nunca asiste _____

NS/NR _____

5.1.14 ¿Cuáles son las dos razones principales que lo motivan a asistir a las reuniones?

Informarse _____ Tomar decisiones _____ Elegir representantes _____ Verse con los
amigos _____

Opinar _____ NS/NR _____

5.1.15 ¿Para qué le ha servido estar asociado? (solo dos opciones)

Realizar contactos comerciales _____

Acceder a servicios sociales (auxilio médico, funerario, seguridad social, recreación, etc.) _____

Mejorar las condiciones económicas (acceso a crédito, impulso proyectos productivos, etc.) _____

Mejorar las capacidades personales (capacitaciones, alfabetizaciones, etc.) _____

Mejorar la capacidad de relacionarse con las instituciones _____

No le ha servido _____

5.1.16 ¿Cómo se toman las decisiones en la organización? (Opción única)

Por consenso _____ Por Mayorías _____ NS/NR _____

5.1.17 ¿En qué instancias de su organización confía? (Opción única)

Junta Directiva _____ Asamblea _____ Comités de trabajo _____ En ninguno _____

5.1.18 ¿Considera que la Asociación brinda el espacio y apoyo a los jóvenes? Si _____ No

_____ NS/NR _____

¿Cuáles?

5.1.19 ¿Considera que la Asociación brinda el espacio y apoyo a las mujeres? Si _____ No

_____ NS/NR _____

¿Cuales?

5.1.20 ¿Considera que la Asociación brinda el espacio y apoyo a la tercera edad? Si _____

No _____ NS/NR _____

¿Cuales?

B. NIVEL DE CONFIANZA

5.3 ¿Confía Usted en las personas de la Asociación? (Opción única)

Todas _____ Casi todas _____ Algunas _____ Pocas _____ Ninguna _____ NS/NR _____

5.4 Cuando quiere hablar ante la asamblea de asociados, usted siente que: (Opción única)

Siempre lo dejan hablar _____ Casi siempre lo dejan hablar _____

Casi nunca lo dejan hablar _____ Nunca lo dejan hablar _____

No le gusta hablar en público _____ NS/NR _____

5.5 ¿Cuáles son los conductos de comunicación de la Asociación?

Oralmente _____ Programa radial _____ Por escrito _____ Otro _____

5.6 ¿Algún integrante de su familia está vinculado a una Asociación?

Si _____ No _____ NS/NR _____

5.7 ¿En qué tipo de organizaciones comunitarias legalmente constituidas ha estado vinculado?

Cívica / Social _____ Empresarial / Productiva _____

Medioambiental _____ Infraestructura _____

Cultural _____ Educativa _____

Religiosa _____ Otra _____

NS/NR_____

MUCHAS GRACIAS

Encuestador Productor –Asociado

Fecha: Día_____Mes_____Año_____

Anexo B. Modelo Entrevista semiestructurada de percepción de las instituciones sobre la Asociación de agroindustriales de Villavicencio el piedemonte llanero- Asopiedemonte.

	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA SISTEMA ESTUDIOS DE POSGRADO FACULTAD CIENCIAS DE LA TIERRA Y EL MAR ESCUELA DE CIENCIAS AGRARIAS PROGRAMA REGIONAL DE DESARROLLO RURAL-MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL
---	---

Nombres y Apellidos completos _____

Institución a que pertenece _____

Ciudad _____

1.- ¿Con qué tipo de servicio recurso o proyecto apoyan o han apoyado a la Asopiedemonte?

a- _____ b. _____

c. _____

2.- ¿Cuál es el monto estimado para ese proyecto?

3.- ¿Cuál ha sido la duración (tiempo) de ese apoyo?

4.- ¿Cuáles fueron los criterios para decidir el apoyo a la Asopiedemonte?

5.- ¿Cómo ha sido la implementación de dicho apoyo? (Logros, limitaciones e impacto)

6.- ¿Cómo ha sido la respuesta de la Asopiedemonte a este apoyo?

7. De acuerdo a su criterio ¿cuáles son las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la Asopiedemonte para con este apoyo? _____

¿De acuerdo a su concepto ¿qué problema, limitante o falencia considera que tiene actualmente Asopiedemonte?

¿Qué acciones cree usted que se podrían implementar para remediar el problema mencionado anteriormente?

10.- ¿Qué aspectos plantearía para que la articulación entre la Institución y la Asopiedemonte fuese más eficiente y eficaz

Entrevistador _____

Anexo C. Modelo entrevista semiestructurada a actores claves de la Asopiedemonte sobre la percepción de las instituciones de apoyo presentes en la zona de influencia.

	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
	SISTEMA ESTUDIOS DE POSGRADO
	FACULTAD CIENCIAS DE LA TIERRA Y EL MAR
	ESCUELA DE CIENCIAS AGRARIAS
	PROGRAMA REGIONAL DE DESARROLLO RURAL-MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL

ENTREVISTA SEMIESTRUCTUTADA A ACTORES CLAVES DE LA Asopiedemonte SOBRE LA PERCEPCION DE LAS INSTITUCIONES DE APOYO PRESENTES EN LA ZONA DE INFLUENCIA

Nombres y apellidos completos

_____ Fecha _____

1.- Con cuáles instituciones de apoyo al sector rural se vienen articulando para el desarrollo de actividades y proyectos

a- _____ b- _____

c- _____ d- _____

e- _____ f- _____

2.- Cómo o con qué criterios fueron seleccionados por la(s) instituciones para ser sujetos de apoyo?

3.- ¿Con qué tipo de actividad o proyecto les han apoyado?

4.- ¿Cuáles fueron los montos económicos de los apoyos recibidos?

5.- ¿Cuál ha sido el tiempo de duración de los apoyos recibidos?

6.- Describa los logros y problemas del apoyo recibido

7. ¿Cómo considera la relación entre las instituciones y la Asopiedemonte en el desarrollo de actividades y proyectos?

8.- ¿Qué otros tipos de servicios o recursos de apoyo institucionales han recibido?

9. ¿Qué aspectos plantearía para mejorar la articulación con instituciones?

Entrevistador: _____