



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

GOBERNANZA TERRITORIAL DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES FRUTICOLAS DE LA PROVINCIA DEL TEQUENDAMA

Ingrit Carolina Castiblanco Soriano

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Agrarias.

Departamento de Desarrollo Rural

Bogotá, Colombia - 2019

GOBERNANZA TERRITORIAL DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES FRUTICOLAS DE LA PROVINCIA DEL TEQUENDAMA

Ingrit Carolina Castiblanco Soriano

Tesis o trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Maestría en Gestión y Desarrollo Rural

Director (a):

Ph.D. Yesid Aranda Camacho
Profesor Asociado

Línea de Investigación:

Desarrollo Rural

Grupo de Investigación de Gestión y Desarrollo Rural - GIGDR

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Agrarias

Departamento de Desarrollo Rural

Bogotá, Colombia - 2019

Dedicado a: A todos y cada uno de los miembros de mi familia, por su infinito aguante y apoyo. Sin ellos habría sido imposible realizar un sueño más.

Agradecimientos

A Dios y a la vida, por permitirme alcanzar un logro más en mi vida.

A mis padres y mi familia, por apoyarme moral y económicamente en esta nueva fase.

A mi director de tesis el profesor Yesid Aranda Camacho, por haberme brindado la oportunidad de desarrollar esta investigación, por su acompañamiento permanente a lo largo de los últimos dos años y por sus aportes fundamentales para el desarrollo y culminación de este trabajo.

A la Universidad Nacional de Colombia, al ser mi alma mater y abrirme la oportunidad académica para el desarrollo de esta nueva fase, así como a mis colegas de la línea de Gestión y Desarrollo Rural por sus aportes y apoyo constante.

Al Proyecto de investigación "*Procesos de Gobernanza Territorial: Laboratorio de la Provincia del Tequendama, Cundinamarca*", ejecutado por el Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural – GIGDR UN, por su apoyo técnico y económico para el desarrollo de la investigación, así como a todas las personas vinculadas a él por su valioso apoyo y aportes en información y conocimiento.

A todos los miembros, productores y allegados a las organizaciones participantes por su ayuda, interés y participación incondicional.

Resumen

El enfoque territorial del desarrollo rural busca generar transformaciones institucionales que garanticen la inclusión de los diferentes actores territoriales (Schejtman y Berdegué, 2004), fortaleciendo vínculos y sinergias entre los diversos grupos de interés para lograr coherencia en acuerdos comunes que permitan la definición de proyectos que orienten el desarrollo de los territorios, mejorando la gobernanza territorial en su definición (Leloup et al., 2005; Torre y Traversac, 2011). Una de las actividades agrarias más relevantes en la provincia del Tequendama (Cundinamarca-Colombia) es la producción de mango, la cual por su arraigo y tradición cultural en el territorio ha motivado la construcción de organizaciones de productores, quienes cooperan y coordinan en la búsqueda de su consolidación en el territorio. Reconociendo que las organizaciones de productores agrarios representan un grupo de interés determinante para lograr procesos de desarrollo en territorios rurales (Moyano, 2008), esta investigación tiene como objetivo analizar la gobernanza de las organizaciones de productores de mango de la provincia del Tequendama y el establecer el grado de injerencia que éstas tienen en las decisiones que les concierne. En la metodología se usa el marco analítico de gobernanza (Hufty, 2008), el análisis de funcionalidad de las organizaciones y de redes sociales para profundizar en los contenidos relacionales usando las variables confianza, cooperación, proximidades geográficas y organizativas a fin de comprender cómo es la gobernanza de dichas organizaciones con los demás actores del territorio. Los hallazgos muestran como principal resultado la baja funcionalidad de las organizaciones lo cual limita sus relaciones, principalmente por la confianza y cooperación entre las organizaciones del mismo nivel con otros actores de mayor poder y capacidad decisoria, lo cual se refleja en una acción colectiva limitada y privilegia escenarios de gobernanza sectorial ligado a esquemas institucionales aún centralizados.

Palabras clave: Enfoque territorial del desarrollo rural, marco analítico de la gobernanza, análisis de redes sociales, dinámicas relacionales.

Abstract

The territorial approach to rural development seeks to produce institutional transformations that ensure the inclusion of every territorial actors (Schejtman and Berdegué, 2004), strengthening synergies and links between the diverse focus groups to achieve cohesion in common agreements, allowing projects definition that lead to the development of territories, as a improving territorial governance in its definition (Leloup et al., 2005; Torre and Traversac, 2011). One of the most relevant agricultural activities in the province of Tequendama (Cundinamarca-Colombia) is the production of mango, which due to its roots and cultural tradition in the territory has motivated the construction of producer organizations, who cooperate and coordinate in the search of its consolidation in the territory. Recognizing that agricultural producer organizations represent a determining interest group to achieve development processes in rural territories (Moyano, 2008), this research aims to analyze the governance of mango producer organizations in the Tequendama province and establish the degree of inference they have in the decisions concerning them. Methodology used the analytical governance framework (Hufty, 2008), the analysis of the functionality of organizations and social networks analysis to deepen in the relational contents using the variables of trust, cooperation, geographic and organizational proximity in order to understand how it is the governance of these organizations with the other actors in the territory. The findings show as a main result low functionality of organizations which limits their relationships, mainly due to trust and cooperation between organizations of the same level with other actors of high power and decision-making capacity, which is reflected in a limited collective action and emerged scenarios of sectorial governance linked to institutional schemes still.

Keywords: Rural territorial development, social network analysis, governance analytical framework, territorial dynamic.

Contenido

Resumen	IX
Abstract	X
Lista de figuras	XIII
Lista de tablas	XIV
Introducción	1
Planteamiento del problema	4
Objetivo general de la investigación.....	4
Objetivos específicos	5
1. Marco teórico	7
1.1 Gobernanza Territorial	7
1.2. Análisis de los procesos de Gobernanza.....	10
1.3. La funcionalidad de las organizaciones y efecto en la gobernanza territorial....	11
1.4. Dinámicas relacionales que aportan a la Gobernanza Territorial.....	13
1.4.1. Acción Colectiva y Capital Social.....	14
1.4.2. Proximidades Geográficas y Organizacionales.....	15
1.4.3. Sinergias y Coherencias	16
1.5. Las políticas públicas y su efecto en la gobernanza territorial	16
2. Metodología de la Investigación	19
2.1. Diseño Metodológico.....	19
2.1.1. El Marco Analítico de Gobernanza – MAG.....	20
2.1.2. Análisis de contenidos relacionales	21
2.1.2. Análisis de redes sociales.....	23
2.1.3. Análisis de Políticas Públicas de importancia para el sector	24
2.2. El territorio de estudio	25
2.3. El sector analizado.....	27
2.4. Selección de informantes cualificados.....	29

3. Resultados y discusión	33
3.1. Actores	33
3.2. Problemáticas	35
3.3. Puntos Nodales	47
3.4. Procesos.....	48
3.4.1. Análisis de indicadores de la Red.....	49
3.4.2. Análisis de dinámicas relacionales para la gobernanza territorial	51
3.5. Normas	58
3.6. Principales hallazgos	68
4. Conclusiones y recomendaciones	73
4.1. Conclusiones.....	73
3.5. Recomendaciones	75
Anexo A: Cuestionario de a líderes de las organizaciones de productores frutícolas ..	77
Anexo B: Entrevistas con Actores Institucionales	91
Bibliografía	95

Lista de figuras

Figura 2-1 Esquema Metodológico de la Investigación	20
Figura 2-2 Municipios y Conexión Vial de la Provincia del Tequendama	26
Figura 3-1. Recursos con que cuentan las organizaciones	37
Figura 3-2. Participación de miembros de las organizaciones en reuniones, asambleas y actividades planeadas	40
Figura 3-3. Actividades en que participan las organizaciones.....	40
Figura 3-4. Escala de participación de los miembros de las organizaciones.....	41
Figura 3-5. Razones y obstáculos que limitan la participación	41
Figura 3-6. Objetivos a corto, mediano y largo plazo que se trazan las organizaciones.	43
Figura 3-7. Grado de Satisfacción de los miembros de las organizaciones	44
Figura 3-8. Conjunto externo. Instituciones aliadas	45
Figura 3-9. Conjunto externo. Acciones de mitigación	47
Figura 3-10. Red de Relaciones y Vínculos	49
Figura 3-11. Grafo de densidad y relaciones de Confianza y Cooperación / Sinergia	53
Figura 3-12. Grafo de densidad y relaciones de Proximidad organizativa / Coherencia.	55
Figura 3-13. Red Semántica normas constitutivas.....	60
Figura 3-14. Red Semántica Planes de Desarrollo Nacional y Departamental.....	62
Figura 3-15. Red Semántica Planes de Desarrollo Municipal	63
Figura 3-16. Red Semántica Plan Nacional del sector frutícola	64
Figura 3-17. Red Semántica de proyectos ejecutados en el territorio concernientes a la producción de mango	66
Figura 3-18. Objetivos relativos al sector que incluyen las políticas públicas	67
Figura 3-19. Dificultades que enfrentan las organizaciones de productores frutícolas ..	67

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1- 1 Elementos de la funcionalidad de las organizaciones	12
Tabla 2-1. Organizaciones de productores de mango en el territorio	28
Tabla 2-2. Informantes Cualificados Consultados	30
Tabla 3-1. Importancia de los actores	34
Tabla 3 2. Arquitectura Organizacional	36
Tabla 3-3. Problemáticas Arquitectura Organización	36
Tabla 3-4. Retribución a líderes en las organizaciones	38
Tabla 3-5. Uso de instrumentos para la gestión de las orgazaciones	38
Tabla 3-6. Capacidades de los líderes de las organizaciones.....	39
Tabla 3-7. Periodicidad de reuniones en las organizaciones	39
Tabla 3-8. Cumplimiento de acuerdos	42
Tabla 3-9. Objetivos principales que se trazan las organizaciones	42
Tabla 3-10. Proximidad Organizativa en las organizaciones.....	44
Tabla 3-11. Conjunto externo. Entorno Institucional	45
Tabla 3-12. Conjunto externo. Entorno territorial	46
Tabla 3-13. Espacios de planificación territorial	48
Tabla 3-14. Indicadores de Análisis Redes y actores centrales	50
Tabla 3-15. Proximidad geográfica de los actores a la Cabecera de Provincia – La Mesa	56
Tabla 3-16. Proximidad geográfica de los actores a la Gobernación de Cundinamarca..	57
Tabla 3 17. Lineamientos Planes de Desarrollo Nacional y Departamental	61
Tabla 3-18. Proyectos ejecutados entre 2017 – 2019 en el territorio relativos al sector de producción de mango.....	65

Introducción

El enfoque territorial del desarrollo rural exige realizar una reinterpretación de la tradicional forma como se analizan los territorios; ello implica el esfuerzo por reconocer y analizar las potencialidades de los territorios, dotados por recursos naturales (capital natural), identidades culturales (capital humano y social), que son específicos a las dinámicas y realidades de los territorios, y que en consecuencia, condicionan el desarrollo de las actividades productivas y de mercados (capital económico), la estructura institucional (capital relacional) y las territorialidades que pretenden aportar al cierre de brechas y la superación de la pobreza en las sociedades que los constituyen (Schejtman y Berdegué, 2004; De Janvry y Sadoulet, 2007).

Los territorios se convierten entonces en espacios de complejos procesos de negociación, diálogo y disputa entre los diversos actores que conforman los grupos de interés, lo cual condiciona la definición de acuerdos y el logro de sinergias y coherencia para el desarrollo de acciones colectivas mutuamente beneficiosas a emprender para lograr satisfacer las demandas y las transformaciones productivas e institucionales que pretende el enfoque territorial del desarrollo rural (Schejtman, 2010). Por lo anterior, el análisis de las dinámicas relacionales entre los diversos actores y grupos de interés en el territorio resulta ser un elemento fundamental para comprender cómo se construye en los territorios los procesos de gobernanza (Sanz-Cañada *et al.*, 2018; Cortés y Aranda, 2017).

La investigación y análisis especializado sobre la gobernanza territorial en la última década ha profundizado en explicar los esfuerzos que emprenden los actores, tanto privados como públicos, para relacionarse horizontalmente a fin de encontrar objetivos en común para la construir y planificar la acción colectiva en los territorios, siendo esta reconocida como una forma práctica e innovadora (Jorquera Beas, 2011; Torre y Traversac, 2011; Chia, et al, 2016).

Gilly y Torre (2000) plantean que para el análisis de la gobernanza es necesario profundizar en la comprensión de cómo es el comportamiento de los agentes del territorio, incluidos las instituciones formales e informales, y especialmente de las colectividades que operan en los territorios para lograr entre estas partes interesadas acuerdos con objetivos mutuos y acciones concretas que se merecen emprender para alcanzar el desarrollo. En tal sentido, comprender cómo son las dinámicas territoriales, establecer la densidad de las relaciones y la arquitectura organizacional adecuada, son elementos que no solo hacen posible mejorar el análisis, sino que a su vez influyen en la viabilidad y alcance de los objetivos mutuamente acordados. De otra parte, Rallet y Torre (2004) plantean que las proximidades, tanto geográficas como organizativas, son el resultado de la interdependencia y complementariedades que se da entre los actores territoriales y a su vez determinan la coherencia que se requiere para generar los cambios a escala territorial que permitan la incidencia en la políticas *bottom-up*, por la vía del ejercicio de la gobernanza (Lamine, Claire; *et al*, 2012; Farinós, 2008).

La gobernanza territorial se construye a partir de mecanismos productivos e institucionales, en la dimensión local (proximidad geográfica *versus* proximidad organizativa) y la dimensión local-global (proximidad institucional local *versus* proximidad institucional global) (Torre y Traversac, 2011; Gilly y Torre, 2000), permitiendo comprender al territorio como algo que va más allá de un espacio, siendo este el resultado de la construcción social a partir del entramado de relaciones generadas entre los diversos actores que lo configuran.

Los actores que conforman los territorios son de diversa índole, entre quienes se encuentran proximidades que les permite trabajar colectivamente para el logro de objetivos de interés común; estos pueden ser: colectividades de organizaciones profesionales, empresariales, asociaciones de campesinos, mujeres y jóvenes, sindicatos, cooperativas, asociaciones culturales o recreativas, asociaciones cívico-religiosas, que entre otros, adquieren el carácter de instituciones de la sociedad civil, más o menos formales, de distinta naturaleza, pública, privada o mixta; así mismo los gobiernos municipales se constituyen en un actor más del entramado institucional que opera en el territorio (Moyano, 2008).

En este entramado de actores destacan las organizaciones de productores agrarios, quienes suelen ejercer liderazgo a nivel económico y social en las comunidades rurales, y en ocasiones llegan a convertirse en fuerzas impulsoras para el desarrollo de los territorios en que se localizan la actividad productiva. Por tanto, las organizaciones de productores agrarios actúan como ejes articuladores que convierten las iniciativas individuales en estrategias comunes, trazándose objetivos relacionados principalmente con las actividades económicas de producción y comercialización alrededor de los productos agrarios que localizan su producción en los territorios y que aprovechan los recursos específicos del mismo. Los procesos de definición, negociación y consenso para la definición de los objetivos que se trazan para la acción colectiva las organizaciones de productores agrarios, se constituyen en escenarios que aportan a la construcción de los procesos de gobernanza territorial (Moyano, 2008).

Los procesos de gobernanza en los territorios rurales son los que permiten que los actores decidan el uso que se dará a los recursos específicos del territorio, así mismo condicionan los procesos de valorización del producto local, la búsqueda y desarrollo de infraestructura y bienes públicos necesarios para soportar y lograr un desarrollo sostenible y equilibrado. Por lo anterior, una adecuada gobernanza se logra cuando desde los territorios los actores interesados coordinan y cooperan para definir objetivos claros y acordados, e incidir efectivamente en la generación de un conjunto de políticas, líneas de acción, medios instrumentales y proyectos, que el largo plazo contribuyen a generar cierta estructura que permite integrar de manera armoniosa y gradual a la sociedad que constituye los territorios.

Por lo anterior, identificar cómo es la articulación que las organizaciones de productores agrarios desarrollan y las dinámicas relacionales que generan con los demás grupos de interés, permite entender el grado de injerencia y la participación efectiva en las decisiones que se adoptan en los territorios y en consecuencia establecer cómo es la gobernanza que se configura en los territorios.

En este sentido, la presente investigación avanza en el análisis de la participación de las organizaciones de productores agrarios de la Provincia del Tequendama (Cundinamarca, Colombia) y su incidencia en la gobernanza territorial.

Planteamiento del problema

Desde 2006 en el territorio de la provincia del Tequendama, la alianza IICA – Universidad Nacional de Colombia ejecutó el Programa de desarrollo territorial del Tequendama, siendo este un proyecto pionero en Colombia, al buscar incorporar los elementos que propone el enfoque territorial del desarrollo rural. Entre algunas de las acciones que se emprendieron fue el acompañamiento y la construcción de escenarios para la coordinación entre actores del territorio, destacándose la mesa de competitividad territorial, en el marco de la cual los productores de mango y de sus organizaciones municipales lograron generar sinergias con los demás actores del territorio (públicos y privados) para identificar demandas y planificar acciones que los beneficiaran. Así mismo, se logró conformar una organización de segundo nivel que buscaría articular a las organizaciones de base para incidir en la definición de objetivos para el desarrollo de esta actividad y buscar mejores condiciones para la articulación a los mercados. Desde 2011 el acompañamiento de la alianza IICA-UN terminó.

Con base en lo anterior, esta investigación busca analizar y entender cómo ha avanzado la implementación del enfoque territorial del desarrollo rural en el Tequendama, a fin de establecer en que forma los procesos y mecanismos de coordinación han evolucionado y qué tan efectivos resultan para que las organizaciones de productores de mango del territorio generen sinergias que permitan el logro de los objetivos que estas se trazan y la incidencia en términos de la gobernanza.

Objetivo general de la investigación

Analizar en qué forma las dinámicas que establecen las organizaciones de productores frutícolas de la provincia del Tequendama (Cundinamarca - Colombia) contribuyen a su incidencia y a la configuración de la gobernanza territorial.

Objetivos específicos

1. Identificar las problemáticas que inciden en la participación efectiva en las decisiones que les concierne a las organizaciones de productores frutícolas del territorio.
2. Analizar las dinámicas relacionales y los vínculos que establecen las organizaciones de productores frutícolas con los demás actores del territorio.
3. Evaluar en qué medida las políticas públicas adoptadas para el sector contribuyen a satisfacer las problemáticas específicas que enfrentan las organizaciones de productores frutícolas, y a la configuración de la gobernanza en el territorio.

El presente documento se encuentra estructurado en cinco capítulos. El capítulo introductorio, que incluye la problemática, la justificación del mismo, los objetivos generales y específicos planteados. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, profundizando en los conceptos teóricos que permiten dimensionar los procesos de gobernanza territorial, las dinámicas relacionales y las políticas públicas en el marco analítico de gobernanza. El tercer capítulo presenta el Marco Analítico de la Gobernanza, metodología empleada para el desarrollo de la investigación; contextualiza el territorio y el sector analizado; presenta la selección de informantes cualificados consultados y los métodos utilizados para el análisis de datos. El cuarto capítulo presenta y discute los resultados a partir de los hallazgos; éste ha sido estructurado siguiendo las categorías que propone el Marco Analítico de Gobernanza y el análisis de las políticas públicas sectoriales que determinan la configuración de la gobernanza en el territorio. Finalmente, en el quinto capítulo se presentan las principales conclusiones de la investigación, así como algunas recomendaciones que podrían orientar el desarrollo de futuras investigaciones.

Marco teórico

El presente capítulo aborda los principales conceptos en torno a la gobernanza territorial, a partir de las dinámicas relacionales, la funcionalidad de las organizaciones, y la importancia de la gobernanza para las políticas públicas. Finalmente se detallan algunas de las más frecuentes las metodologías empleadas por la literatura especializada en el análisis de la gobernanza.

1.1 Gobernanza Territorial

El concepto de gobernanza se encuentra ligado a la definición de gobierno en su interpretación general; sin embargo, la precisión y definición del concepto empezó a utilizarse a partir de la “crisis de los estados de bienestar”, que demostró la ineficiencia de los gobiernos al basar sus economías en los postulados keynesianos. La gobernanza se utilizó entonces para justificar el escepticismo social sobre las capacidades de los gobiernos para mostrar las transformaciones y fracasos de los Estados, así como la relevancia de nuevos patrones de gobierno enmarcadas en el libre comercio y la descentralización (CTPBG - Comisión Técnica de Prácticas de Buena Gobernanza, 2015).

Desde la administración pública la gobernanza ha sido entendida como una forma de valorar la funcionalidad de los gobiernos en cuanto a su gobernabilidad, es decir cómo se implementa las decisiones del nivel central en los territorios (Whittingham, 2010); esta interpretación resulta ser la que tradicionalmente promueven organismos multilaterales como Banco Mundial – BM (Banco Mundial, 1992; Kaufmann, Kraay, y Zoido-Lobaton, 1999), la Comisión de Desarrollo Económico para América Latina –CEPAL (Von Haldenwag y Hide, 2005) y el Instituto en Gobernanza del Canadá (Plumptre y Graham, 1999), y se relaciona más al buen gobierno que deben realizar los estados centrales como parte de las solución para lograr una autonomía integrada que promueva el cambio estructural (Evans, 1992).

Posteriormente se avanza desde las ciencias políticas y sociales, hacia una definición más amplia en la que se define la gobernanza como un mecanismo de construcción de espacios de consenso y corresponsabilidad para la toma de decisiones (PNUD, 1997; OCDE 2014), en la que se involucra a los actores concernidos, es decir la sociedad civil, para la creación de escenarios que como nuevas redes en los territorio permiten el dialogo, consenso y acuerdo entre los diversos actores (públicos, privados, líderes de la sociedad civil, etc.) que en un territorio participan en la definición de las decisiones que les conciernen.

En este sentido, los organismos multilaterales han asociado el concepto de gobernanza en los debates sobre desarrollo. El Banco Mundial (1992) la refiere como las reglas de los gobernantes mediante las cuales se ejerce la autoridad en un país. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2014), la define como los procesos necesarios, por medio del cual los gobiernos desarrollan e implementan políticas, programas y servicios en beneficio de los ciudadanos y la sociedad. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (1997), establece que es un ejercicio de la autoridad económica, política y administrativa para la gestión de los países, en donde los ciudadanos y grupos, de acuerdo a sus intereses se articulan, ejercen sus derechos, cumplen con sus obligaciones y median sus diferencias. Transparencia Internacional (2009) la define como un concepto que establece relaciones entre líderes, instituciones y ciudadanos, que incluye procesos participativos y de toma de decisiones, de forma responsable, inclusiva y respetuosa de la ley, que minimicen las oportunidades de corrupción. La Comisión Europea en la publicación del Libro Blanco (2001), plantea la gobernanza a partir del equilibrio de intereses supranacionales, nacionales, regionales y locales, que implica que las normas, procesos y comportamientos influyen en el ejercicio de los poderes, proponiendo fortalecer lo comunitario a partir de políticas que asocien un mayor número de personas y organizaciones, con el fin de generar mayor participación, responsabilidad, eficacia y coherencia en la toma de decisiones.

Por otro lado, la literatura especializada e investigativa muestra diferentes interpretaciones de la gobernanza (Aguilar- Villanueva, 2005; Kooiman, 1993; Prats, 2004; Pierre y Peters, 2000); sin embargo, todas estas perspectivas teóricas comparten como elementos de la gobernanza:

- La poca capacidad del gobierno para imponer una agenda en las sociedades contemporáneas,

- El incremento de recursos por parte de actores sociales para actuar en la esfera pública (legitimidad, financiamiento, información, tecnología, capital humano, entre otros),
- Los procesos de colaboración, vinculación, codirección, coproducción, regulación e implementación compartida entre los actores sociales y el gobierno, y
- La dilución entre los límites de la esfera pública y privada

Autores como Kooiman (1993, 2003) describe la gobernanza como los cambios en el modelo tradicional de gobernar, donde los actores sociales influyen en las decisiones del gobierno, por medio de una red de interacciones y procesos sociopolíticos entre los actores sociales y gubernamentales que generan una mayor interdependencia, debido a la adaptación del gobierno a condiciones de mayor complejidad social, económica y política (Pierre y Peters, 2000), lo cual deriva en redes de actores con mayor grado de autonomía, cooperación e influencia en el ciclo de las políticas públicas, que distinguen entre una vieja gobernanza y una nueva, (Mayntz, 2002; Rhodes, 1996).

Por su parte, Prats (2004) define la gobernanza como una forma donde el Estado conserva una posición central como el único actor con capacidad para validar los acuerdos que se generan entre los actores. En contraste, Filibi-López (2010) señala que hay una redefinición de los límites de la esfera política con el debilitamiento del Estado y el fortalecimiento de entidades sub y supranacionales. Para Aguilar-Villanueva (2005) la gobernanza resulta ser una respuesta a las nuevas tendencias en las políticas y administración públicas que buscan una relación más equilibrada entre el conocimiento académico y el político, una mayor participación de actores sociales y una revaloración de las capacidades gubernamentales y sociales, que responden a cambios sociales.

Por su parte Williamson (2005), demostró el rol central de la gobernanza a partir de los conceptos de costos de transacción, los contratos, reglas de juego e instituciones, implicando una crítica mayor a la teoría económica neoclásica que descuida el rol de las organizaciones e instituciones, trascendiendo el concepto a lo sectorial que involucra los mercados y no necesariamente con decisiones de los gobiernos nacionales.

Para Centelles (2007) la gobernanza corresponde a una estructura de relaciones horizontales (en referencia a las que se dan entre diferentes sectores: público, privado,

social, etc.) y verticales (multinivel dentro del mismo sector) entre los diferentes actores que toman las decisiones sobre aspectos públicos.

Finalmente, y para los fines de esta investigación la gobernanza será entendida como:

Los diversos mecanismos relacionales mediante los cuales los actores articulan sus intereses, ejercen sus derechos y obligaciones, median en sus desacuerdos y conflictos y sus interdependencias, permitiendo a las sociedades actuales la participación activa en la formulación de políticas y la toma de decisiones públicas que les concierne. Concepto que se adapta al modelo de sociedad formada por actores interdependientes, la cual es abierta y funciona operativamente en redes (Meluni, 2011).

1.2. Análisis de los procesos de Gobernanza

Metodológicamente el análisis de los procesos de gobernanza territorial ha sido abordado de forma transdisciplinar, destacándose las investigaciones realizadas por Ostrom (1995, 2005) quien desarrolla un marco de análisis (*Institucional Analysis Development –IAD-framework*), enfocado en los individuos, su poder en la toma de decisiones y las interacciones que éstos establecen con los diferentes agentes; el marco IAD plantea el análisis de características relacionadas con: el mundo físico representando en la comunidad objeto de análisis, sus normas, instituciones, características individuales y correlaciones; criterios que se encuentran resumidos en los siguientes componentes: i) los participantes y sus posiciones; ii) los resultados de las decisiones de los participantes; iii) los costes/beneficios asociados a los resultados; iv) las interrelaciones entre acciones y resultados y v) la información. Para ello se evalúan a los miembros de los grupos (individuos – agentes – actores, según sea el caso) en cuatro variables: i) la capacidad que tienen de procesar la información, ii) las preferencias y los valores de cada actor o grupos de interés (conjunto de actores), iii) los recursos que tienen a disposición, y iv) el proceso que utilizan para tomar decisiones.

Posteriormente McGinnis (2011) en sus investigaciones realiza un aporte al modelo de Ostrom, proponiendo un modelo de análisis más complejo “*policy networks*”, a partir de siete reglas: información, agregación, alcance, rentabilidad, elección, posición y límite,

elementos que permiten interpretar la capacidad de influencia de los actores según sus acciones y posiciones.

Por su parte, la *perspectiva policéntrica* usada para el análisis de la gobernanza que resulta ser más multidisciplinaria, en que se sostiene que la gobernanza es un concepto que se refiere básicamente a un proceso que envuelve el estado, la sociedad Civil y el sector privado, en la que los roles de cada uno de estos actores es diferente (Castells y Himanen, 2002; Torre y Traversac, 2011) es reconocido por Hufty (2008) quien propone el Marco Analítico de Gobernanza (MAG) como metodología para la investigación en políticas sociales, cuyo fin es el diagnóstico de los procesos colectivos a partir de cinco unidades analíticas: problemas, actores, normas, procesos y puntos nodales.

El análisis de la gobernanza a partir del Marco Analítico de Gobernanza – MAG permite centrar la comprensión de los procesos colectivos, que indaga en las dinámicas relacionales entre los actores y el territorio, así como la combinación entre la dimensión institucional y social (Cheshire *et al.*, 2015; Esparcia,*et al.*, 2015), centrándose en los procesos participativos a partir de redes de cooperación, de las actitudes hacia los procesos de aprendizaje, del surgimiento y presencia de liderazgos locales, de la legitimidad de iniciativas tanto asociativas como institucionales (Esparcia, *et al.*, 2015), las cuales se definen a partir de la acción colectiva y el capital social, que al relacionarse con los diversos recursos presentes en el territorio establecen relaciones de proximidad que orientan procesos que permiten la solución de problemáticas (Gilly y Torre, 2000) y transformaciones del territorio.

1.3. La funcionalidad de las organizaciones y efecto en la gobernanza territorial

Como ya se señaló en el capítulo introductorio la importancia de las organizaciones de productores como actores que se articulan y lideran aportando al desarrollo de los territorios, en este sentido se debe destacar funcionalidad de las organizaciones, lo cual permite que estas logren satisfacer eficazmente las necesidades de sus miembros (George *et al.*, 2013; Gómez, 2017), además de lograr alcanzar sus objetivos comunes, explica las afinidades que se requieren para la cooperación entre ellos, lo cual se garantiza a partir de relaciones de confianza entre los miembros como motor organizacional (Stamberg, 2015).

La falta de liderazgo, el bajo capital social para las acciones colectivas, las problemáticas en la mano de obra, las dificultades financieras, el acceso a mercados (Markelova y Mwangi, 2010; Megyesi et al., 2011; Schermer et al., 2011; Cheshire et al., 2015;), son algunos de los factores pueden afectar e inciden en el logro de una adecuada funcionalidad de las organizaciones.

Gómez, Aranda y Barrientos (2017) plantean que la funcionalidad de las organizaciones se compone por tres grandes conjuntos: el *conjunto interno*, que representan todos los elementos que hacen parte de las organizaciones; un *conjunto externo*, que se encuentran referenciados a los elementos presentes en el entorno y que influyen en la organización, y finalmente, el *conjunto funcional*, que está referido a la articulación de estos dos grupos que permite el logro de objetivos de la organización, la satisfacción de sus miembros y las proximidades organizativas que explican la cooperación que realizan los miembros de una organización que ejerce su accionar en un entorno específico. Los elementos que pertenecen a estos conjuntos y que operativamente pueden orientar el análisis de la funcionalidad de las organizaciones se presentan en la tabla 1-1.

Tabla 1- 1 Elementos de la funcionalidad de las organizaciones

Conjunto	Elementos	Descripción
Conjunto interno	Liderazgo y dirección	Se analiza: los <i>reglamentos</i> como normas que rigen a la organización, delimitando la forma de actuar de los miembros; la <i>arquitectura organizacional</i> que representa la estructura de poder para lograr los objetivos; los <i>recursos</i> que corresponden a los elementos físicos e intangibles con los que cuentan las organizaciones; la <i>gestión</i> , que está referida a la forma en que se planifica, ejecuta, controla y dirige los recursos. La <i>capacidad del líder</i> , representada por todas las aptitudes que permitan brindar el mismo trato y los mismos beneficios a todos los miembros
	Cumplimiento de acuerdos	Corresponde al cumplimiento de normas y acuerdos que se generan dentro de la organización
	Capacidades de los miembros	Hace referencia a todos los elementos con los cuentan los miembros y que les permiten alcanzar sus objetivos como organización, las cuales hacen referencia a las capacidades innovativas, financieras, de aprendizaje y técnicas
	Participación efectiva de los miembros	Refleja el nivel de compromiso y cohesión de los miembros de la organización
Conjunto externo	Entorno interinstitucional	Referidos a los actores ajenos, pero que interactúan con la organización, y el cual permite medir la funcionalidad ya que refleja el grado de cohesión y eficiencia de la organización
	Entorno de mercado	Corresponde a los actores que se relacionan e interactúan con las organizaciones y se vinculan al mercado

	Entorno físico	Refiere a todos aquellos factores tangibles externos a la organización y que pertenecen al entorno específico (territorio) en que estas operan, y que influyen en el desarrollo de las actividades productivas
	Logro de objetivos colectivos	Es el fin principal de las organizaciones y constituye como el eje de la acción colectiva y el resultado más visible para los productores
Conjunto funcional	Proximidad organizacional y cooperación	Es la capacidad de la organización para coordinar sus intereses, para alcanzar cohesión y de esta forma los objetivos que se trazan
	Satisfacción	Entendida como el grado de cumplimiento de los objetivos y expectativa que aportan al adecuado desempeño de las organizaciones

Fuente: Elaboración de la autora tomado de (Gómez, 2018)

Por otro lado, la articulación y conformación de redes con otros sectores, instituciones y/o asociaciones gremiales aportan a la funcionalidad organizacional, ya que aportan directamente a la acción colectiva, por medio de las proximidades organizativas y geográficas o las potencialidades de los territorios (Rodríguez et al., 2008; Pecqueur y Zimmermann, 2004; Torre y Rallet, 2005; Pecqueur, 2004), de tal forma que la funcionalidad de las organizaciones aporta a la generación e incidencia directa en la gobernanza territorial, al generar una participación activa en la formulación de políticas y toma de decisiones (Meluni, 2011).

1.4. Dinámicas relacionales que aportan a la Gobernanza Territorial

La gobernanza territorial como mecanismo que aporta a la construcción del territorio, a partir de una serie de relacionales y dinámicas entre actores, así como la combinación entre la dimensión institucional y social (Cheshire *et al.*, 2015), a partir de procesos participativos y de redes de cooperación, que permiten el aporte en la formulación de políticas y toma de decisiones públicas (Meluni, 2011; Cheshire *et al.*, 2015); lo anterior se presenta en la medida en que elementos como la acción colectiva, basada en el capital social, generan procesos de apropiación y aprovechamiento de los diversos recursos presentes en el territorio, estableciendo relaciones de proximidad que orientan dichos procesos que permiten la solución de problemáticas (Gilly y Torre, 2000), la definición de estrategias de vida (Ray, 1998; Bowen y De Master, 2011) y en consecuencia determinan la transformación del territorio.

1.4.1. Acción Colectiva y Capital Social

La acción colectiva es el resultado de intenciones, recursos y límites, construido a partir de las relaciones sociales dentro de un sistema de oportunidades estructurales, a partir del intercambio que resultan de la cooperación (Woolcock, 1998); por tanto, no puede ser entendida como el simple efecto de precondiciones estructurales, o de expresiones de valores y creencias. Los individuos actúan conjuntamente construyen su acción mediante inversiones “organizadas”, permitiendo crear nuevas oportunidades de crecimiento en los territorios (Brunori y Rossi, 2000).

En tanto, el capital social reconoce como pilares importantes los aportes realizados por Bourdieu, Coleman y Putnam (Lozares *et al*, 2011) relacionados con: i) al contar con un componente formal que indaga sobre las estructuras de relaciones, interacciones y redes; y ii) sobre los beneficios de esas relaciones, determinadas por la confianza, los mecanismos de solidaridad, reciprocidad y un sistema de valores y normas compartidas (Lozares *et al*, 2011; Woolcock y Narayan, 2000), cuyos actores se distinguen por la clase social (Bourdieu), la estructura social (Coleman), o el colectivo (Putnam), este último generando distintas expresiones organizativas de tipo formal o informal, como resultado de la acción colectiva (Esparcia, *et al*, 2015).

Este capital social se encuentra representado por elementos como (Ostrom y Kahn, 2001; Hardin, 2001): i) *la confianza*: referida a las expectativas positivas sobre algo esperado, pudiendo ser estratégica (cuando surge del cálculo racional de costos y beneficios esperados a nivel individual), por prestigio (cuando entre las partes comparten recursos, información, conocimiento, infraestructura, etc.) y por normativa (cuando existen lazos que facilitan la existencia de normas y valores compartidos); ii) *La cooperación*: como resultado de la confianza, que se da entre actores heterogéneos para la búsqueda de objetivos comunes, las cuales se forjan cuando existe éxito en las acciones que un colectivo se traza.

Woolcock (1998) y Woolcock y Narayan (2000) presentan la distinción de tres tipos de capital social:

- uno intensivo construido por lazos “de unión” o de cohesión (*bonding*), que se basa en relaciones entre individuos con características comunes o pertenecientes al mismo colectivo o territorio, como las relaciones entre los miembros de una misma organización asociados más a la confianza,

- un capital social más difuso y extensivo que “tiende puentes” (*bridging*) de tipo horizontal que se presenta entre grupos similares de poder, facilitando cambios de normas del grupo propio y de alianzas exógenas, la competición o colaboración, procurando nuevas fuentes de información e innovación,
- un capital social que se da entre grupos diferentes, ubicados en distintos espacios de acción y poder “eslabón” (*linking*), donde se presentan relaciones de tipo vertical de diferente envergadura social que permite un mayor relacionamiento con el Estado.

1.4.2. Proximidades Geográficas y Organizacionales

La proximidad alude a la separación o distanciamiento tanto económico como geográfico entre los actores sean individuales o colectivos (Nardi y Pereira, 2006). El concepto de proximidad ha sido abordado por los autores relacionados a la escuela de economía neo-institucionalista francesa (Colletis y Pecqueur, 1993; Gilly y Torre, 2000; Rallet y Torre, 2005; Nardi y Pereira, 2006; Torre, 2019) quienes plantean que se encuentra conformado por dos componentes principales:

- la *proximidad geográfica* que expresa la distancia que determina si se está “lejos de” o “cerca de”, corresponde a un juicio realizado por individuos sobre la naturaleza de la distancia geográfica que los separa, a la noción de espacio o distancia funcional, a la circulación relacionada con la accesibilidad donde los actores desarrollan sus acciones, sin embargo, esta percepción varía según la edad, el grupo social, el género y la ocupación.
- la *proximidad organizacional* que es relacional, corresponde a la capacidad de las organizaciones en lograr que sus miembros interactúen, donde se comparte la misma identidad. Para ello surgen relaciones que permiten el intercambio de conocimientos y el trabajo a distancia, suprimiendo en gran medida las limitaciones de la proximidad geográfica.

Es así como el análisis de las proximidades permite hacer referencia a los factores que posibilitan o restringen el acercamiento y desarrollo de relacionamientos entre los diversos actores (públicos y privados) que constituyen el territorio.

1.4.3. Sinergias y Coherencias

El territorio rural desde su visión más amplia, se convierte en un recurso con diferentes dimensiones de tipo productivo, paisajístico, ambiental, patrimonial o demográfico (Espancia y Noguera, 1999; Rubio, 2010), generando actividades que se diferencian de la producción agrícola en sectores como: el de transformación o comercio a través de la prestación de servicios, como lo es el turismo, que explica la multifuncionalidad de los territorios (Aguilar, 2014; Pérez, 2010), desde un ámbito de reproducción social, que aporta al desarrollo sostenible y más equitativo de la sociedad (Grammont, 2004).

Esta multifuncionalidad permite que los actores territoriales construyan nuevas e interesantes redes y alianzas que superan lo local, haciendo uso de la acción colectiva que les permita mejorar su desempeño económico y crear nuevas oportunidades para el crecimiento de sus territorios. De acuerdo con Brunori y Rossi (2000) el ejercicio de acción colectiva tiene como principales resultados las *sinergias* que explican los vínculos entre dos o más entidades, cuyo esfuerzo conjunto produce efectos cuantitativamente y cualitativamente más altos que los producidos por los esfuerzos individuales; en tanto, la *coherencia* definida como una cualidad que pertenece a los elementos que constituyen el contexto de acción en las prácticas de desarrollo rural exitosas: entorno natural y creado por el hombre, redes sociales y sistemas simbólicos, el aprovechamiento de estas proximidades que conllevan a la coherencia permite que los actores encuentren sus sinergias de forma más fácil y útil.

1.5. Las políticas públicas y su efecto en la configuración de la gobernanza territorial

El ejercicio de la gobernanza territorial implica además de la articulación entre actores y su participación activa, lograr acuerdos y consenso permita la incidencia en las decisiones de política y la planeación de los territorios.

Tradicionalmente en Colombia las políticas públicas se ha implementado bajo una lógica *top-down*, siendo definidas tanto por los respectivos ministerios que diseñan las políticas sectoriales, así como por el Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES, el cual fue creado por la Ley 19 de 1958, como máxima autoridad nacional de planeación

que funge como organismo asesor del Gobierno en los aspectos que conciernen al desarrollo económico y social del país, a través del estudio y aprobación de los documentos del desarrollo de políticas (DNP, 2016).

Dentro de las políticas para el sector frutícola pertinentes para esta investigación se destacan las siguientes: el CONPES 3514 que corresponde a la política nacional fitosanitaria y de inocuidad para las cadenas de frutas y vegetales, el CONPES 3375 política nacional de sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos para el sistema de medidas sanitarias y fitosanitarias y el CONPES 3866 que se encuentra referida a la política nacional de desarrollo productivo.

También cabe señalar como instrumentos de gestión y planificación los planes de desarrollo, por medio de los cuales los gobiernos se trazan los objetivos, de tal forma que permita la evaluación de la gestión de los mismos, de acuerdo a la Constitución Política en su artículo 339 (DNP, 2016). En este sentido se tiene el Plan Nacional de Desarrollo, los planes Departamentales y Municipales, sin olvidar los planes de tipo sectorial.

Por otra parte, el Desarrollo Rural con Enfoque Territorial– DRET-, como modelo de desarrollo endógeno, que busca la transformación institucional y productiva de los territorios ha tratado de ser implementado recientemente tras la firma del Acuerdo final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera (Gobierno Nacional – FARC-EP, 2016). De acuerdo a los principios del DRET, la gobernanza territorial es una herramienta para la participación efectiva en la gestión dinámica del desarrollo, que de manera integradora y participativa, y desde una perspectiva neoinstitucional busca transformar la forma como tradicionalmente se toman decisiones (Molina et al., 2017).

Estos procesos de participación efectiva en espacio de coordinación en los territorios, deben permitir que los actores locales cuenten con adecuadas habilidades, capacidades y competencias, para que utilicen de forma adecuada estas posibilidades, generando propuestas *bottom up* más acordes con las realidades y necesidades de los territorios rurales (Molina et al., 2017).

De acuerdo con lo anterior, es fundamental identificar la especificidad territorial en todos los niveles, institucional público privado, con el Estado y el mercado, de tal forma que se

generen los procesos de gestión territorial a lo que se puede denominar “lógica de la política local”, que difiere del patrón nacional, lo cual supone comprender el papel de los actores de ejercer el liderazgo en los diferentes niveles, ya que son quienes orientan el ejercicio de la política a nivel local. (Molina y Lesmes, 2018)

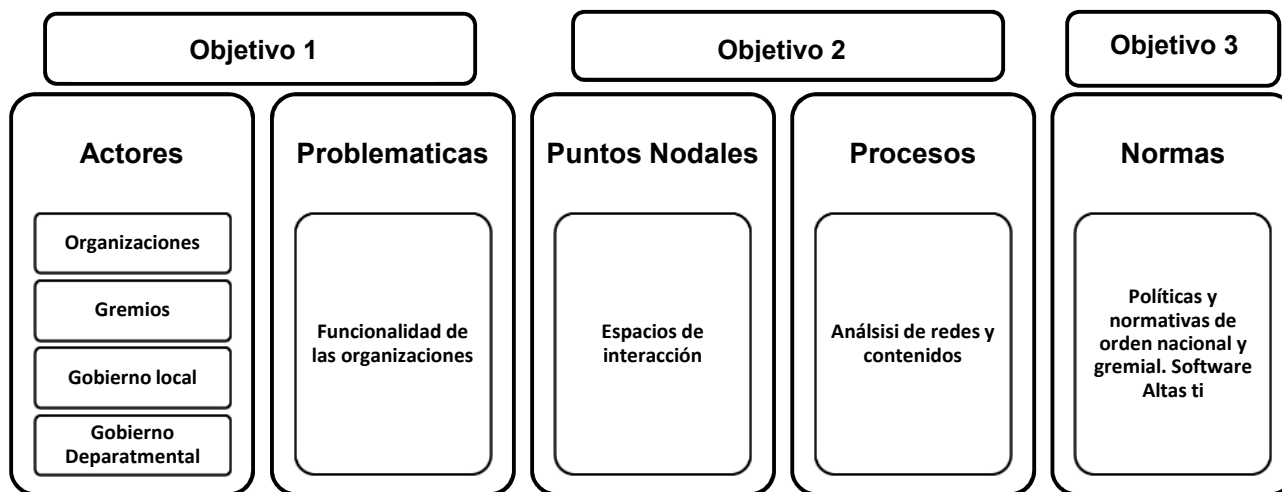
Metodología de la Investigación

La presente tesis se desarrolló en el marco del Proyecto de investigación “*Procesos de Gobernanza Territorial: Laboratorio de la Provincia del Tequendama, Cundinamarca*”, ejecutado por el Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural – GIGDR UN, durante el año 2018, financiado en el marco de la convocatoria nacional de proyectos para el fortalecimiento de la investigación, creación e innovación de la Universidad Nacional de Colombia 2016-2018. El objetivo general del proyecto fue analizar los cambios institucionales y el desarrollo de dinámicas relacionales que se requieren para el logro de sinergias entre los actores para incidir en la toma de decisiones que les concierne, para lo cual se analizó el caso de la provincia del Tequendama – Cundinamarca. En este sentido la presente investigación tiene como objetivo analizar en qué forma las dinámicas que establecen las organizaciones de productores frutícolas de la provincia del Tequendama (Cundinamarca, Colombia) contribuyen a su incidencia en la gobernanza territorial.

2.1. Diseño Metodológico

El abordaje y desarrollo de los objetivos específicos se realizó a partir de las categorías propuestas por el marco analítico de gobernanza – MAG. Para el desarrollo del primero objetivo tuvo en cuenta las categorías correspondientes a los actores y problemáticas, el segundo objetivo con las categorías puntos nodales y procesos y el último objetivo se analizó con la categoría normas. (Figura 2-1).

Figura 2-1 Esquema Metodológico de la Investigación



Fuente: Elaboración de la autora

2.1.1. El Marco Analítico de Gobernanza – MAG

El MAG como metodología es un conjunto coherente de modelos, a partir de representaciones esquemáticas de situaciones que indagan y comprenden las propuestas teóricas (generalizaciones) con su correspondiente contrastación empírica a partir de la observación. A partir de criterios fundamentales, permite realizar un análisis realista, interdisciplinario, comparativo, generalizable, reflexivo y operacional, basado en cinco categorías: los problemas, los actores, los puntos nodales, las normas y los procesos (Hufty, 2008).

- *Definición de las problemáticas:* Corresponde a construcciones sociales que dependen de las posiciones de poder de los diferentes actores, los cuales se explican a partir del lugar ocupado en la sociedad, como de sus historias, culturas, apremios, objetivos y discursos específicos. Permitiendo pluralidad de visiones para un análisis realista de las diferentes dinámicas y relaciones que se presentan, lo cual implica una distanciamiento de las perspectivas como observador o actor (Hufty, 2008). Lo anterior permite identificar las dinámicas relacionales entre los actores de un territorio, y establece cómo estas dinámicas influyen y condicionan la gobernanza, de tal forma que conduzcan a adecuadas acciones que valorizan los recursos endógenos que soportan las actividades logrando una planificación adecuada como parte de los procesos de gestión activa (Cortés Leal y Aranda-Camacho, 2017).

- *Las normas:* Referidas a los diversos acuerdos y decisiones que se dan entre actores en los procesos de gobernanza, definidas en general como las expectativas colectivas a propósito de lo que es considerado un comportamiento apropiado en una sociedad dada, que orientan el comportamiento de los actores y pueden ser modificadas por la acción colectiva. Existen las normas formales, formuladas a nivel nacional y transferidas en diferentes niveles para su implementación, tanto a nivel local como internacional, generando en cada nivel reacciones de rechazo, internalización y adaptación de las mismas (Hufty, 2008).
- *Los actores:* Son todos los individuos o grupos (*stakeholders*) que integran el análisis los cuales pueden ser formales o informales sin prejuicio. De tal forma que el análisis de los procesos de gobernanza resulta ser dinámico; ligados a los actores, sus conductas e interacciones, condicionadas por su naturaleza, el poder, intereses, ideas y la historia (Hufty, 2008).
- *Los puntos nodales:* Definidos como espacios físicos o virtuales (mesa de negociación, concejos comunales, etc.), en donde convergen los actores sus procesos y problemáticas, generando la toma de decisiones, acuerdos y la elaboración de normas sociales. Según Hufty (2008) las dinámicas relaciones que se dan en estos espacios, se entienden a partir de las redes de actores y sus efectos sobre las variables dependientes, permitiendo analizar las condiciones existentes (favorables o desfavorables) de los procesos de gobernanza.
- *Los procesos:* Entendidos como sucesiones de estado por los cuales pasa un sistema, el analizarlos permite identificar los patrones de evolución de los puntos nodales y la historicidad de los modelos de gobernanza, a partir de las diferentes interacciones entre actores y su relación con los cambios en el sistema - territorio y las reglas de juego (Hufty, 2008).

2.1.2. Análisis de contenidos relacionales

Para profundizar en el análisis de las dinámicas relacionales (Lozares et. al, 2011; Merinero y Pulido, 2009) que influyen en la gobernanza, y teniendo en cuenta que el capital social y relacional entre actores del territorio que tienen atributos y expectativas similares (tipo *bonding*), es decir al interior de las organizaciones y entre estas se usó como variables:

- *La confianza:* se refiere a expectativas positivas sobre algo esperado, pudiendo esta ser i) estratégica la cual surge del cálculo racional de costos y beneficios individuales esperados, ii) de prestigio que emerge cuando entre las partes comparten recursos, información, conocimiento, infraestructura, etc. y, iii) normativa cuando entre las partes existen ciertos lazos que facilitan la existencia de ciertas normas y valores compartidos en el tiempo.
- *La cooperación:* Es el resultado de la anterior, facilita la cooperación entre actores heterogéneos para la búsqueda de objetivos comunes acordados entre los diversos actores del territorio. Las relaciones de cooperación se forjan cuando existe éxito en las acciones que un colectivo se trazan, por lo tanto, implica entonces establecer ciertos vínculos en los que se reconoce la conducta y expectativa de los otros con quienes se cooperará.
- *Proximidad organizativa:* Se refiere a la capacidad de un actor para interactuar y establecer objetivos comunes con otros con quienes se coopera. Esta proximidad se ve facilitada por la existencia de los vínculos y por compartir diversos atributos que hacen a los actores similares (vínculos familiares, pertenencia a una misma organización, por tener capacidad económica similar) (Rallet y Torre, 2004), lo cual implica que las interacciones y relaciones están influenciadas por la proximidad dada por la cultura dominante de un territorio y la cultura organizacional entre los actores involucrados (Eklinder-Fricket al, 2011)
- *Proximidad geográfica:* Refleja la distancia espacial que facilita que los actores establezcan vínculos y relaciones duraderas mediadas por estar en un sitio o lugar común. Algunos autores proponen su cálculo por medio de establecer cómo los actores (públicos o privados) incurren en costos que limitan la conformación de los vínculos (Rallet & Torre, 2004), para ello se suele promediar el costo del tiempo y/o el valor monetario de los recorridos – transporte- en que se incurren para recorrer una distancia física.

Así mismo, teniendo en cuenta que no todos los actores pertenecen o comparten el mismo grado de poder, se analizaron como elementos del capital social de tipo *bridging* y *linking* (Nardone et al, 2010), por tanto para profundizar en el análisis de los contenidos relacionales con otros actores se estudiaron como variables la *sinergia* y la *coherencia* (Brunori & Rossi, 2000), que dan cuenta de la existencia de vínculos que determinan la

gobernanza multinivel dentro de la red de actores del territorio. Por lo anterior, cuando se indagó entre actores que no pertenecen a la misma red organizativa se reemplazó la cooperación por sinergias, y la proximidad organizativa por coherencia; en consecuencia, estas variables se definen de la siguiente manera:

- *La Sinergia*: Procede del vocablo griego que significa “cooperación”. Se refiere a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que conseguiría con la suma de los efectos individuales. Brunori y Rossi (2000) plantean que “cuando se combinan los esfuerzos de dos o más actores, cada uno con especialidad diferente pero que se complementan, se obtienen mayores beneficios a los que posiblemente alcanzaría estos a través de estrategias individuales.”
- *La Coherencia*: Refiere a la cohesión o relación entre una cosa y otra. Denota los vínculos que resultan lógicos y consecuentes respecto a otra, teniendo en cuenta un antecedente. Brunori y Rossi (2000) plantean que la coherencia permite explicar que actores distintos pueden encontrar atributos o expectativas comunes que llevan a lograr acuerdos para la búsqueda de objetivos comunes

Para establecer el grado de las variables se midieron en tres niveles: bajo para las relaciones muy limitadas, medio para relaciones intermedias o adecuadas y altas para relaciones excelentes o de gran compenetración.

2.1.2. Análisis de redes sociales

Los datos de las relaciones entre actores del territorio, obtenidos para las variables analizadas se procesaron usando el software UCINET 6.631 (Borgatti, Everett y Freeman, 2002), permitiendo estimar por medio de indicadores cómo son las características estructurales de las redes, a partir de las relaciones entre los actores, la intermediación de estos y su cercanía (Merinero y Pulido, 2009; Sanz, 2003; Hirschi, 2010; Brand y Gómez, 2006; Su y Lee, 2012). En consecuencia, los indicadores de ARS estimados para la red analizada fueron:

- *Densidad de la red*, representada por el número total de vínculos que se establecen entre los diferentes miembros de la red, que indican la intensidad de las relaciones (Merinero y Pulido, 2009; Sanz, 2003).

- *Grado de centralidad*, indica el número total de vínculos de un actor, con respecto a la estructura de la red, mide las conexiones y comunicación que une a los actores con sus vecinos más cercanos, midiendo las relaciones que un actor tiene con otros actores y las relaciones que tienen los demás actores con él (Hirschi, 2010).
- *Grado de intermediación*, indica la frecuencia en la que un actor intercede con otros, generando una conexión más corta entre los actores que no establecen relación directa, (Brand y Gómez, 2006; Cortes y Aranda, 2017).
- *Grado de cercanía*, expresa qué tan cerca un actor se encuentra de los demás miembros que conforman la red, a mayor grado de cercanía será mayor la influencia que ejerce un actor sobre los demás en la red (Su y Lee, 2012).

Para una mejor comprensión de cómo se estructura la red de actores se construyeron grafos, los cuales muestran las características de las relaciones de red y las posiciones que ocupan los actores, permitiendo observar la dirección de los vínculos que marcan las relaciones de cada uno de los actores (Borgatti, Everett y Freeman, 2002).

Tanto para el Análisis de Redes Sociales, como de funcionalidad de las organizaciones y el análisis de contenidos relacionales, se diseñó un cuestionario que se aplicó a los líderes de las organizaciones y entrevistas semiestructuradas que se realizaron a los actores gremiales y a los gobiernos locales y departamental, lo cual será explicado en el apartado 2.4.

2.1.3. Análisis de Políticas Públicas de importancia para el sector

Para el análisis de la normativa y reglas de juego se utilizó como método el software Atlas Ti 7 (Scientific Software Development GmbH, Berlín), el cual es un programa de análisis cualitativo asistido por computadora (QDA) que permite: asociar y categorizar (código o etiquetas) a partir de fragmentos de los textos y otros formatos, que no pueden ser analizados con enfoques formales y estadísticos, logrando encontrar patrones y para clasificarlos, haciendo uso de diagramas de flujo, mapas mentales o conceptuales entre las categorías, para la estructuración de hallazgos o teorizaciones (Varguillas, 2006).

Para este análisis se tuvieron en cuenta las Políticas CONPES 3514, 3866 y 3375, el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Todos por un nuevo país”, el Plan de Desarrollo

Departamental 2016 – 2019 “Unidos podemos más”, los Planes de Desarrollo Municipal de las alcaldías de Apulo, Anapoima, La Mesa, El Colegio, Anolaima, Tena, Quipile, y Tocaima, así como el Plan Nacional Frutícola y tres proyectos de orden territorial ejecutados por Asohofrucol y financiados por la Gobernación de Cundinamarca y el Fondo Nacional Hortofrutícola.

2.2. El territorio de estudio

La Provincia del Tequendama se encuentra ubicada al sur - occidente del Departamento de Cundinamarca (Colombia), sobre la cordillera oriental, a 60 km de la ciudad de Bogotá, con una extensión territorial de 1.138,2 km², de los cuales el 98,9% corresponden a zona rural y 1,1% a zonas urbanas, conformadas por 301 veredas en 10 municipios: Anolaima, Cachipay, San Antonio del Tequendama, Mesitas del Colegio, Tena, La Mesa (cabecera municipal), Anapoima, Apulo, Viotá y Quipile (Gobernación de Cundinamarca, 2017). Sin embargo, debido a las dinámicas alrededor de la producción de mango el territorio se extiende hasta el municipio de Tocaima (Aranda, Gómez y Ramos, 2014), el cual a pesar de pertenecer a la provincia de Alto Magdalena para esta investigación se incluye como parte del territorio en que se localizan las organizaciones de productores frutícolas.

Geográficamente la Provincia limita por el norte con la Provincia del Gualivá, por el sur con la provincia de Sumapaz, por el occidente con las provincias de Magdalena Centro y Alto, y por el oriente con las provincias de Soacha y Sabana Occidente, con el municipio de Facatativá cabecera de la Provincia de Sabana Occidente (CEPEC, 2010). El territorio se caracteriza por una topografía montañosa de climas cálidos en la zona suroccidental y fríos en la zona oriental, en donde prevalece el bosque seco tropical muy húmedo premontano, con temperaturas que oscilan entre los 16 a 31°C, alturas desde los 400 a 3.000 msnm y un régimen de lluvias de 1.000 a 2.000 mm (Guzman, 1996; Gobernación de Cundinamarca, 2016).

a la carne y la leche para el consumo de la región, al igual que la avicultura, porcicultura y apicultura con producciones pequeñas y de mediana escala las cuales son comercializadas en la región y en Bogotá (CEPEC, 2010).

En relación con la movilidad a nivel de la provincia cuenta con el 8,3% de la malla vial secundaria del departamento, pavimentado en buen estado, que beneficia principalmente a los municipios de San Antonio, El Colegio, La Mesa, Anapoima, Apulo y Viotá; vías terciarias de conexión Inter veredal con problemáticas que dificultan los tiempos y costos de desplazamiento de carga y pasajeros (Gobernación de Cundinamarca, 2017).

2.3. El sector analizado

La Provincia del Tequendama es considerada como la despensa frutícola del centro país, destacándose la producción del mango (*Manguijera indica L.*), dadas las condiciones agroclimáticas (temperatura, pluviosidad y luminosidad) el mango de este territorio adquiere ciertas características organolépticas especiales (mayores concentraciones de sólidos solubles y coloraciones más intensas), para la industria y el consumo en fresco (Aranda, Gómez y Ramos, 2014). Para el año 2017 este cultivo se reportó 7.222 ha, equivalentes al 95,3% del área sembrada a nivel departamental, las cuales se concentran en los municipios: Anapoima (23,9%), La Mesa (23%), El Colegio (13,5%), Cachipay (12,5%) y Viotá (10,6%), y en relación a la producción para este mismo periodo se reportó 62.103 t., lo que genera una participación del 88% en a nivel departamental y del 23,9% a nivel nacional (Agronet, 2016; MADR, 2017).

Para el año 2014 a esta actividad se vincularon cerca de 4.500 familias en predios de menos de 5 ha, generando cerca de 5.100 empleos, convirtiendo este cultivo como uno de los más importantes y con mayor estabilidad en términos de la economía de la provincia (Aranda, Gómez y Ramos, 2014). Este hecho hace que en el territorio los productores de mango por sus vínculos se articulen y generen asociaciones de base, algunas de las cuales cuentan con más de diez años de constitución y experiencia (Tabla 2-1).

Tabla 2-1. Organizaciones de productores de mango en el territorio

Nombre de la Organización	Año de Constitución	Ámbito	Municipio
Asociación de Productores e Investigadores Agropecuarios de Anapoima – Aproinaga	2005	Municipal	Anapoima
Asociación de Productores de Mango del Colegio - Aspromanco	2008	Municipal	Mesitas del Colegio
Asociación Frutícola de Mujeres Apuleñas - Asfruma	2008	Municipal	Apulo
Cooperativa de Fruticultores de Anapoima - Coofrutana	2004	Municipal	Anapoima
Empresa Asociativa de Trabajo – AFA	1999	Municipal	Anapoima
Asociación de Cañicultores, Paneleros, mieleros y fruticultores de Anapoima – Aspanela	2010	Municipal	Anapoima
Asociación de Fruticultores de Tocaima – Asofrut	2006	Municipal	Tocaima
Asociación de Productores campesinos de Anolaima - Asoanolaima	2001	Municipal	Anolaima
Asociación de Productores de Mango – Aspromango	2006	Municipal	Quipile
Asociación de Fruticultores del Tequendama – Asofruteq	2013	Municipal	La Mesa
Asociación de Fruticultores de Tena – Fruticultena	2001	Municipal	Tena
Mangos de Colombia – Mangocol	2007	Provincial	

Fuente: Cámara de Comercio de Girardot, 2018

En la Provincia se reconocen por su trayectoria cerca de 11 organizaciones de productores de mango, a las cuales se vinculan cerca de 320 productores, cuyo ámbito de actuación es municipal y con una pertinencia dada por la similitud y proximidad geográfica (Aranda, Gómez y Ramos, 2014). Los objetivos que se trazan las organizaciones generalmente se centran en la prestación de servicios y la búsqueda de mejores condiciones de comercialización, el acceso a tecnologías y procesos agroindustriales.

También se evidencia desde el año 2007, la organización de segundo nivel Mangocol, a la cual pertenecen 10 organizaciones de base, promovida con recursos públicos y apoyo del gobierno departamental, ha presentado dificultades presupuestales, a pesar de esto ha desarrollado ejercicios de compra y transformación de diversos tipos de frutas (Parrado *et al.*, 2011), actualmente cuenta con una planta de transformación de pulpa y hace parte de la Región Administrativa de Planeación Especial – RAPE de la Región Central, además de contar con un asiento en el Comité decisorio del Fondo Nacional Hortofrutícola.

En torno a la producción de mango se han desarrollado diferentes apuestas en la Provincia, donde la Universidad Nacional, desde la Facultad de Ciencias Agrarias y de diversos grupos de investigación entre los que destaca el de Gestión y Desarrollo Rural – GIGDR de la Universidad Nacional de Colombia, han generado acciones desde sus ejes de investigación, extensión y docencia, con el fin de aportar al desarrollo del territorio, en concurso con otras instituciones.

En principio con los gobiernos locales (Unidades Municipales de Asistencia Técnica – UMATA), por medio de talleres y programas en los que participaban toda la población, posteriormente se realizaron alianzas con la Secretaría de Agricultura de Desarrollo Económico de Cundinamarca, el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA regional y la Cámara de Comercio de Bogotá, con las cuales se adelantó el proyecto de competitividad del mango en el Tequendama y Alto Magdalena, que apuntaba al mejoramiento de calidad, de la gestión organizacional y su red, así como de estrategias comerciales del producto (Novoa y Aranda, 2019).

Estos primeros trabajos lograron el desarrollo de procesos desde lo tecnológico y productivo, así como de líneas de trabajo colaborativo de largo plazo y con ello se genera la alianza entre la Universidad Nacional y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA, convirtiendo a la provincia en un territorio de referencia para el desarrollo rural con enfoque territorial – DRET; entre las acciones adelantadas se promovió una serie de espacios, que como la mesa de competitividad territorial, sirvió como mecanismo para la participación efectiva de la sociedad civil y sus organizaciones en coordinación como los gobiernos locales e instituciones (públicas y privadas) con presencia en el territorio lograran acuerdos para avanzar en la gobernanza como medio para el desarrollo de sinergias que permitieran una actividad con mayor planificación (Novoa y Aranda, 2019).

2.4. Selección de informantes cualificados

El trabajo de campo se realizó durante los meses de abril a agosto del 2018. La selección de informantes se realizó a partir del muestreo no probabilístico por conveniencia e intencional, usando como criterios situaciones o casos similares que permitieran la comparación entre ellos (Teddlie, Yu, 2007). Se seleccionaron 12 organizaciones

representativas de la Provincia por su trayectoria y reconocimiento en la producción y transformación de mango. Se consultaron a 11 líderes de organizaciones de base y al líder de la organización de segundo nivel (Mangocol). Así mismo, se entrevistaron a funcionarios del gobierno local de siete alcaldías municipales (Anapoima, Apulo, Anolaima, La Mesa, El Colegio, Tocaima y Quipile), del gobierno departamental (Secretaría de Desarrollo Agropecuario), e instituciones gremiales (Cámara de Comercio de Girardot, la Asociación de Hortofruticultores de Colombia – Asohofrucol) y del Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA (Tabla 2.3).

Tabla 2-2. Informantes Cualificados Consultados

Localización	Organización y/o Institución	Informante
Municipio de Anapoima	Asociación de Productores e Investigadores Agropecuarios de Anapoima – Aprainaga	Presidente
	Cooperativa de Fruticultores de Anapoima - Coofrutana	Presidente
	Empresa Asociativa de Trabajo – AFA	Presidenta
	Asociación de Cañicultores, Paneleros, mieleros y fruticultores de Anapoima – Aspanela	Presidenta
	Secretaría de Desarrollo Agropecuario	Jefe de Secretaría
Municipio de Tocaima	Asociación de Fruticultores de Tocaima – Asofrut	Presidente
	Secretaría de Desarrollo Agropecuario	Profesional técnico en la parte agrícola
Municipio de Anolaima	Asociación de Productores campesinos de Anolaima - Asoanolaima	Presidente
	Unidad Municipal de Asistencia Técnica – UMATA	Jefe de Oficina
Municipio de Quipile	Asociación de Productores de Mango – Aspromango	Presidenta
	Secretaría de Desarrollo Agropecuario	Jefe de Secretaría
Municipio de La Mesa	Asociación de Fruticultores del Tequendama – Asofruteq	Presidenta
	Secretaría de desarrollo agropecuario	Jefe de Secretaría
Municipio de Tena	Asociación de Fruticultores de Tena – Frucultena	Presidente
Municipio del Colegio	Asociación de Productores de Mango del Colegio - Aspromanco	Presidente
	Secretaría de desarrollo agropecuario	Jefe de Secretaría
Municipio de Apulo	Asociación Frutícola de Mujeres Apuleñas - Asfruma	Secretaria
	Secretaría de desarrollo agropecuario	Jefe de Secretaría
Provincia	Mangos de Colombia – Mangocol	Representante Legal
	SENA	Profesional de la zona
	Asohofrucol	Profesional de la zona

	Cámara de Comercio de Girardot	Profesional y presidente de la Provincia
Departamental	Gobernación de Cundinamarca	Profesional funcionario de Secretaría

Fuente: Elaboración de la autora

Para la toma de información en campo se utilizaron dos herramientas, la primera corresponde a un cuestionario que recogía la información de las organizaciones de productores y el cual se aplicó a los líderes, esta herramienta se encontraba dividida en cuatro aspectos relacionados con la funcionalidad organizacional: i) los elementos internos, ii) conjunto funcional, iii) el conjunto externos y iv) las dinámicas relacionales (Anexo 1).

Una segunda herramienta aplicada a los actores de los gobiernos locales, departamentales y gremios del sector frutícola, comercial y de formación correspondió a una entrevista semiestructurada que incorporaba once preguntas referidas a las organizaciones y el trabajo con ellas y una última que correspondía a las dinámicas relacionales (Anexo 2).

El proceso de los datos se realizó generando estadística descriptiva y análisis de frecuencias, para ello se usó el software SPSS Statistics 22.0 (IBM, 2013: New York).

Resultados y discusión

En este apartado se presentan los hallazgos obtenidos tras el desarrollo de la investigación, los cuales serán presentados siguiendo las categorías que propone el Marco Analítico de Gobernanza y que permitió el desarrollo de los objetivos planteados. Así mismo, para profundizar en el análisis de redes y de contenidos relacionales de las variables seleccionadas para analizar las dinámicas territoriales que inciden en la gobernanza, se presentarán y discutirán los resultados en la categoría de procesos.

3.1. Actores

El análisis de los actores se realizó a partir de tres factores: i) los recursos controlados, que pueden ser económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos; ii) la voluntad y capacidad de movilizar sus recursos en el proceso de gobernanza y iii) las interrelaciones estratégicas con otros actores. Distinguiéndose dos tipos de actores, estratégicos y pertinentes (Hufty, 2008):

3.1.1. Actores estratégicos:

En este grupo se destacan las organizaciones de productores dedicados al cultivo y transformación de mango (Tabla 2-1, p.28), ya que son quienes movilizan los recursos a nivel territorial, a partir de acciones de tipo económico, social y cultural, construyendo normas y reglas de tipo informal las cuales aportan a la toma de decisiones, resolución de conflictos y la transformación de los territorios.

Dentro de este mismo grupo se encuentra el gobierno departamental, actor que moviliza recursos de tipo económicos hacia los territorios, quien establece normas y reglas de tipo *top-down* entre los territorios y el gobierno nacional a fin de solucionar problemáticas de tipo territorial (Tabla 3-1).

3.1.2. Actores pertinentes:

Son los actores que participan en el marco institucional, sin embargo, no movilizan sus recursos o están dominados en el proceso. En este sentido se resaltan, los gobiernos locales (alcaldías municipales), organizaciones gremiales como Asohfrucol, que organiza a todos los horticultores y fruticultores de Colombia y funge como entidad que brinda apoyo técnico y de innovación en temas de producción. La Cámara de Comercio, organismo integrado por la empresa privada nacional, cuya función es actuar como portavoz de los empresarios y fomentar las posibilidades de negocios locales. SENA, como entidad encargada de capacitación de tipo (Tabla 3-1).

Tabla 3-1. Importancia de los actores

	Actores	Factores					Voluntad	Movilización Recursos	Impacto
		Recursos Controlados							
		Económicos	Social	Cultural	Político	Tecnológico			
Estratégicos	Organizaciones de productores	-	+	+	-	-	+	+	+
	Gobierno Departamental	+	-	-	+	-	+	+	-
Pertinentes	Gobiernos locales (alcaldías Municipales)	-	+	-	+	-	+	-	-
	Asohfrucol	-	-	-	-	+	+	-	-
	Cámara de Comercio	-	+	-	-	+	+	-	-
	SENA	-	+	-	-	+	-	-	-

Fuente: Elaboración de la autora

El análisis de los actores estratégicos muestra a las organizaciones de productores una fuerte dependencia con el gobierno departamental, al ser éste último quien moviliza los recursos económicos de orden departamental y por transferencias a nivel nacional, quién define los lineamientos para la ejecución de la política pública (*top.-down*) de apoyo al sector agropecuario, siendo este quien define las *transacción de repartición*¹, lo cual limita el papel de los actores locales de incorporar sus demandas específicas en función de las necesidades que se enfrentan en los territorios.

¹ Las transacciones de repartición, se entienden como la racionalización y distribución de las riquezas producidas según el principio de sumisión al gobierno o a la autoridad. Suponen una relación de desigualdad entre los actores y la obligación de los sometidos de respetar las decisiones tomadas por el soberano, garantizada por el monopolio.

Esta situación de dependencia incide en la funcionalidad de las organizaciones en tanto no se reconoce desde las organizaciones en el territorio inclusión en la toma de decisiones que les concierne. Por lo anterior, el papel del entramado institucional y las organizaciones de productores se limita a ser instrumentos para la ejecución de recursos y proyectos en los territorios. Entre tanto, el gremio como institución privada que administra recursos públicos por medio de los fondos parafiscales para el fomento de la actividad productiva, es reconocido como un actor pertinente para el desarrollo del sector; sin embargo, éste limita su actuar a la ejecución de proyectos y de gasto principalmente en aspectos de fortalecimiento técnico, sin incidir en acciones orientadas específicamente a fortalecer capacidades individuales y para la acción colectiva, elementos que resultan ser trascendentales para lograr un adecuadas sinergias con los demás actores del territorio.

A pesar de lo anterior, se generan interrelaciones entre los diferentes actores para el desarrollo de *transacción de reciprocidad*² las cuales se hacen evidentes en la conformación de redes en las que predomina la informalidad, gestándose con la participación de actores que encuentran afinidades marcadas por las necesidades que se presentan dentro de las organizaciones (Hufty, 2008); ejemplo de esto es la conformación de Mangocol, la cual a pesar de ser promovida por los actores pertinentes, ha logrado escalar a una representación a nivel gremial y provincial desarrollando acciones que benefician a las demás organizaciones a las que representa.

3.2. Problemáticas

Analizar la incidencia de las organizaciones en la gobernanza territorial como problemática indaga en la funcionalidad de las organizaciones de productores, tanto en sus relaciones internas como las generadas con los demás actores del territorio, que les permita cumplir con los objetivos que se trazan (George et al., 2013) y de esta forma la participación activa en la toma de decisiones que les conciernen. En consecuencia, se analizaron aquellas características de las organizaciones en sus conjuntos: i) interno; ii) funcional y iii) externos (Gómez, 2018).

² Las transacciones de reciprocidad, corresponden a los “dones y contra-dones” de Mauss (ya sean directos o indirectos) e implican un sistema de deuda moral, pero al mismo tiempo de solidificación del tejido social. Un tipo particular de interacción es la red. La identificación de redes, a menudo informal y relacionada con las afinidades electivas o a las transacciones de reciprocidad, puede ser una clave importante de la comprensión de ciertos fenómenos.

En cuanto al *conjunto interno* se analizaron las problemáticas de los elementos de liderazgo y dirección, capacidades de los líderes, participación efectiva y cumplimiento de acuerdos.

La arquitectura organizacional muestra que el 83% de las organizaciones manifiestan contar con una estructura jerárquica con funciones específicas determinadas a partir de normas estatutarias y operan con la participación de los miembros en Comités, situación que permite mejorar las relaciones de confianza y administrar de manera eficiente a las organizaciones (Stamberg, 2015).

Tabla 3 2. Arquitectura Organizacional

		Porcentaje
Estructura de las organizaciones	Presidente	91,7
	Vicepresidente	75,0
	Secretario	100,0
	Tesorero	100,0
	Fiscal	91,7
	Suplente	33,3
	Gerente	16,7
	Vocales	75,0
Instrumentos de funcionamiento	Estatutos	83,3
	Comités	8,3
Renovación en cambios de dirección y liderazgo	Anual	33
	Bianual	33

Fuente: Elaboración propia, proceso de datos IBM SPSS Statistics 22.0

Sin embargo, al profundizar en las problemáticas relacionadas a la arquitectura organizacional se evidencia que para algunas organizaciones o no existen funciones (33%) o no hay claridad en su definición (25%), sumado al hecho de que en algunos casos no se realizan cambios o renovaciones en los cargos de liderazgo (33%), lo cual afecta la generación de lazos de confianza, participación efectiva y cooperación, afectando el desarrollo de las acciones colectivas.

Tabla 3-3. Problemáticas Arquitectura Organización

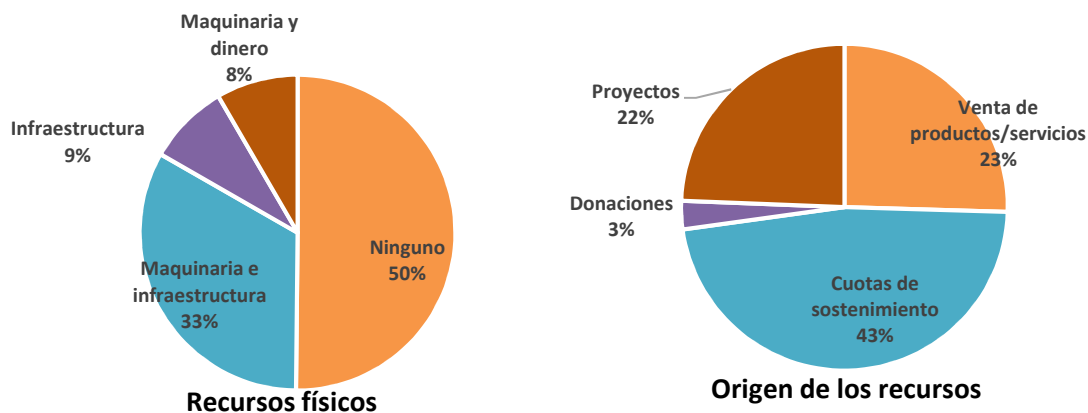
	Porcentaje
No hay claridad sobre las funciones de los miembros de las organizaciones	25,0
No tienen funciones los miembros de las organizaciones	33,3
Baja o ninguna renovación de los cargos de liderazgo	33,3

Fuente: Elaboración propia, proceso de datos IBM SPSS Statistics 22.0

A nivel de los Recursos con los cuales cuenta las organizaciones, se encontró que solo el 33% de las organizaciones cuentan con maquinaria e infraestructura, provenientes principalmente de donaciones o por la ejecución de proyectos, en tanto que el 50% no cuentan con activos físicos, por tanto, el origen principal de los recursos corresponde a las cuotas de sostenimiento (47%) y en algunos casos las ventas de productos (Figura 3-1).

A partir de lo anterior se deduce que las organizaciones de productores cuentan con liquidez y estabilidad para el sostenimiento, sin embargo, un porcentaje grande de sus recursos provienen de aportes externos lo cual afecta el desarrollo de resiliencia por parte de las organizaciones, aumentando la dependencia por este tipo de ayudas, disminuyendo el pago de las cuotas de sostenimiento y alterando el rendimiento, moralidad y autonomía de los miembros de las organizaciones (Newbery et al.,2013), tal y como se evidencio en el incumplimiento del pago de las cuotas en donde sólo el 41% de los miembros de las organizaciones pagan cumplidamente sus cuotas.

Figura 3-1. Recursos con que cuentan las organizaciones



Fuente: Elaboración de la autora

Por otro lado, en la generación de recursos las organizaciones movilizan otros tipos de capital (económico, natural, físico o humano) fundamentales para la sostenibilidad de las organizaciones (Herbel *et al.* 2015). En cuanto la reconocimiento de las actividades realizadas por los líderes en todas las organizaciones se retribuyen los gastos causados en el ejercicio de su representación; tan solo el 25% de las organizaciones manifiestan remunerar económicamente a los líderes o cargos directivos, en tanto el 68% de las organizaciones no les retribuyen. La situación descrita limita la motivación para el accionar y rendimiento de los líderes, ya que no existe una compensación entre las actividades que

realizan para la organización y su propio sostenimiento y el de sus familias (UNODC, 2013).

Tabla 3-4. Retribución a líderes en las organizaciones

		Porcentaje
Retribución a líderes	Económica	25,0
	Social	8,3
	No se retribuye	68
Forma de retribución	Retribución según gastos de actividades	100

Fuente: Resultados análisis IBM SPSS Statistics 22.0

En términos de Gestión se encontró que el 66% de las organizaciones no cuentan con un instrumento de planificación, solo el 25% de ellas manifiestan establecer un plan de trabajo y un 8% un plan operativo, las razones por las cuáles consideran no realizar planificación van desde el hecho de no considerarlo importante, la falta de participación de los miembros de la organización o simplemente considerar que para ellos es claro que acciones se deben realizar (Tabla 3-5), de acuerdo con esto, las organizaciones presentan limitaciones en la gestión al momento de de cumplir sus objetivos colectivos ya que estas no se trazan de común acuerdo entre todos los miembros de la organización (Gómez, 2018).

Tabla 3-5. Uso de instrumentos para la gestión de las orgazaciones

		Porcentaje
Instrumento de gestión	Plan de trabajo	25,0
	Plan Operativo	8,3
	Ninguno	66,7
Razones por las que no cuenta con instrumentos para la gestión	No hay participación de los miembros para elaborarlo	33,3
	No lo habían considerado	16,7
	No es relevante para la organización ya que tienen como hacer las cosas	50,0

Fuente: Resultados análisis IBM SPSS Statistics 22.0

En cuanto a las capacidades de los líderes se evidencio que quienes representan las organizaciones dedicadas a la producción de mango han cursado diferentes niveles en educación formal, se destaca que el 33% de sus representantes cuentan con educación profesional, de igual forma el 67% han recibido formación en temas de liderazgo,

cooperativismo y/o trabajo asociativo, lo cual le imprime a las organizaciones el desarrollo de capacidades que aportarían a la acción colectiva. A pesar de ello los líderes de las organizaciones consideran que no tienen las cualificaciones necesarias en temas de cooperativismo y trabajo asociativo (Tabla 3-6) para aportar al resto de los miembros de la organización, lo cual se ve reflejado en apatía e individualismo y falta de participación, debilitando y desestabilizando a las organizaciones (George et al., 2013; 2011).

Tabla 3-6. Capacidades de los líderes de las organizaciones

		Porcentaje
Nivel de educación formal	Primaria	16,7
	Bachillerato incompleto	16,7
	Bachillerato	16,7
	Técnico	16,7
	Profesional	33,3
Formación en liderazgo, cooperativismo y/o trabajo asociado	Si	67,0
	No	33
Cualificación en temas de liderazgo, cooperativismo o trabajo asociativo	Muy cualificado	8
	Medianamente cualificado	50
	Poco cualificado	17
	No cualificado	25

Fuente: Resultados análisis IBM SPSS Statistics 22.0

La Participación de los miembros que visibiliza el nivel de compromiso y cohesión de la organización (Gómez, 2018), se ve reflejado en la participación en asambleas y reuniones; para el caso resultan ser anuales (50%), semestrales (8%), en tanto en el 16,7% de las organizaciones lo realizan trimestralmente o no se reúnen, y tan solo para el 8,3% de las organizaciones lo realizan periódicamente cada mes o cuando son citados por la junta o miembros en casos que merecen atención y/o decisión por parte de todos los miembros según los estatutos (Tabla 3-7).

Tabla 3-7. Periodicidad de reuniones en las organizaciones

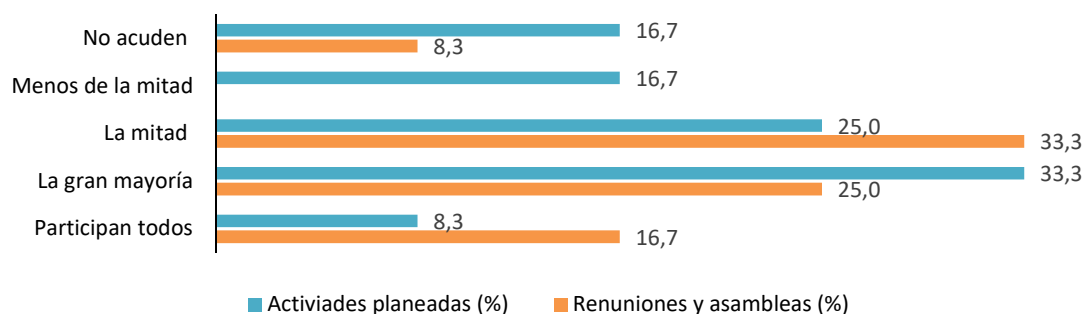
	Porcentaje
Trimestral	16,7
Semestral	25,0
Anual	25,0
No se reúne	16,7
Citación de la junta y/o miembros	8,3
Mensual	8,3

Fuente: Resultados análisis IBM SPSS Statistics 22.0

Se evidencio que los miembros de las organizaciones participan en las actividades planeadas; sin embargo, de forma acumulada en el 34% de las organizaciones manifiestan

que sus miembros poco acuden o participan en las actividades, reuniones y asambleas que se citan. (Figura 3-2).

Figura 3-2. Participación de miembros de las organizaciones en reuniones, asambleas y actividades planeadas



Fuente: Elaboración de la autora

Las organizaciones de productores se caracterizan por desarrollar actividades que involucran actividades técnicas, principalmente por medio de participación en proyectos, asistencia a capacitaciones (25%) y reuniones donde se abordan estos temas de producción y transformación de mango (16,7%), mientras que solo en el 8,3% de las organizaciones se abordan tópicos relacionados con promoción y venta.

Figura 3-3. Actividades en que participan las organizaciones

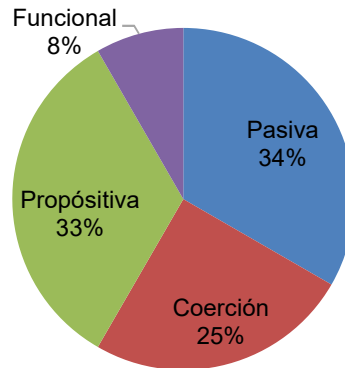


Fuente: Elaboración de la autora

Si bien las organizaciones demuestran que desarrollan diferentes actividades, es importante establecer cómo es la participación de los miembros; para ello se utilizó una escala de participación basada en los principios de autogestión (Geilfus, 2002), la cual evidenció que existen organizaciones cuyos miembros ejercen una participación pasiva

relacionada con el suministro de información (34%), en tanto, otras organizaciones muestran acciones más propositivas en la formulación y definición de acciones (33%), por otro lado el 25% de las organizaciones revelan que sus miembros participan sólo cuando perciben algún incentivo (coerción).

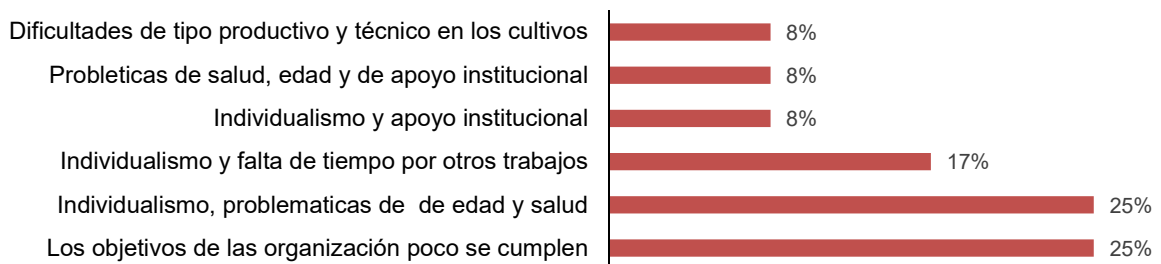
Figura 3-4. Escala de participación de los miembros de las organizaciones



Fuente: Elaboración de la autora

Las dificultades para participar de forma activa están mediadas, por la falta de cumplimiento de los objetivos, el individualismo en las organizaciones, así como por factores como la edad y salud, la escasez de tiempo debido a que tienen otras actividades laborales, y a dificultades de tipo técnico y productivo en los cultivos que se relacionan a variables como la escasez de agua. Lo anterior permite inferir que los miembros de las organizaciones participan pasivamente y por incentivos, lo cual da indicios de organizaciones débiles en términos de sus compromiso y cohesión, debido a la falta de confianza y cooperación.

Figura 3-5. Razones y obstáculos que limitan la participación



Fuente: Elaboración de la autora

En lo referente al cumplimiento de acuerdos, implica no solo el pago de las cuotas de sostenimiento, sino también el cumplir y acatar las diferentes *normas y reglas* (Newbery et

al., 2013). Las cuotas de sostenimiento representan uno de los principales medios de control y desarrollo organizacional, encontrándose que los miembros de las diferentes organizaciones solo cumplen estos pagos en un 41%, por otro lado, en cuanto al cumplimiento de las normas estatutarias están se cumplen esporádicamente solamente por la mitad de los miembros de las organizaciones. De acuerdo a lo anterior se deduce un bajo cumplimiento de los acuerdos lo que afecta la generación de oportunidades para los miembros y sostenimiento de las organizaciones, y el desconocimiento de las normas implica la dificultad para solucionar los conflictos y por ende el aumento en los intereses individuales que generan comportamientos oportunistas (Herbel et al., 2015).

Tabla 3-8. Cumplimiento de acuerdos

		Porcentaje
Normas estatutarias	No se cumplen	16,7
	Siempre	8,3
	Casi siempre	25,0
	Esporádicamente	50,0
Cuotas de sostenimiento	Cumplimiento de cuotas	41

Fuente: Resultados análisis IBM SPSS Statistics 22.0

En el *Conjunto Funcional* se analizaron el logro de objetivos, la proximidad organizativa y cooperación, y la satisfacción.

En cuanto a los objetivos las organizaciones buscan mejorar sus condiciones productivas, con el fin de generar mayores ingresos a nivel familiar, objetivos plantados por los miembros de las organizaciones. A pesar de ello los objetivos plantados para las organizaciones en algunos casos reconocen que fueron personas externas a las organizaciones quienes los diseñaron.

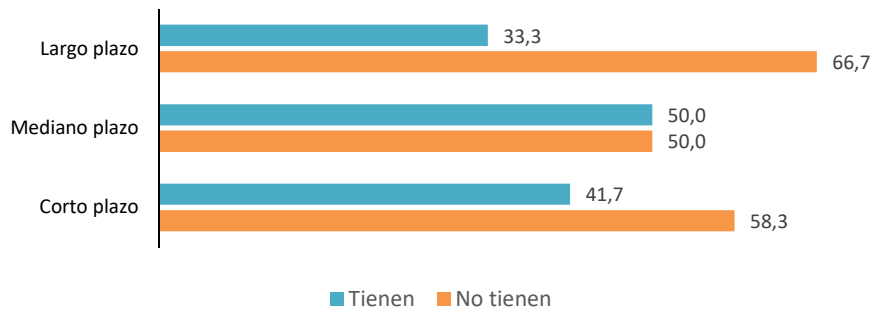
Tabla 3-9. Objetivos principales que se trazan las organizaciones

		Porcentaje
Objetivos de las organizaciones	Mejorar procesos de producción	58,3
	Aumentar ingresos	58,3
	Mejorar procesos de comercialización	50,0
Construcción de Objetivos	Los establecieron otros	16,7
	Se construyeron con todos los miembros de la organización	83,3

Fuente: Resultados análisis IBM SPSS Statistics 22.0

Alcanzar los objetivos que se plantean las organizaciones, requiere de la planeación de metas a corto, mediano y largo plazo, así como contemplar acciones adecuadas para que les permita lograr el alcanzar de las metas establecidas. Se evidencio que solo la mitad de las organizaciones se plantean metas a corto, mediano y largo plazo, siendo las metas a mediano plazo la más constante. Lo anterior da cuenta que, a pesar de contar con objetivos claros por parte de las organizaciones, no existen adecuados procesos para establecer acciones concretas que conduzcan a alcanzarlos, lo cual genera dificultades para la toma de decisiones y la definición de metas que permitan realizar un seguimiento y control de las acciones que se desarrollan.

Figura 3-6. Objetivos a corto, mediano y largo plazo que se trazan las organizaciones



Fuente: Elaboración de la autora

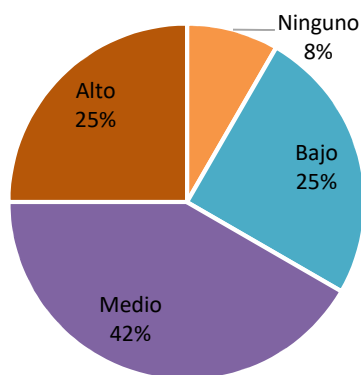
La proximidad organizativa permitió analizar la afinidad y la cooperación de los miembros de las organizaciones, la cual resulta de las identidades comunes y de la capacidad de generar iniciativas en colectivo (George, et al, 2013; Herbel et al., 2015; Pecqueur y Zimmermann, 2004). Se evidencio que las afinidades entre los miembros son altas, como resultado de las relaciones que se enmarcan como agricultores; en tanto el grado de cooperación es medio, determinado por la satisfacción en las acciones desarrolladas, lo cual indica que existe una proximidad organizativa, dada por las actividades que han venido desarrollando a nivel individual y colectivo.

Tabla 3-10. Proximidad Organizativa en las organizaciones.

		<i>Productiva (%)</i>	<i>Actividades Personales (%)</i>	<i>Económica (%)</i>
Afinidad	Nula	16,7	16,7	16,7
	Media	8,3	8,3	8,3
	Alta	41,7	50,0	41,7
	Muy alta	33,3	25,0	33,3
		<i>Grado</i>	<i>Porcentaje</i>	
Cooperación		Nulo a bajo	17	
		Medio	50	
		Alto	25	
		Muy alto	8	

Fuente: Resultados análisis IBM SPSS Statistics 22.0

Al observar el grado de satisfacción por parte de los miembros de las organizaciones este es considerado como medio (42%), bajo (25%), alto (25%), ninguno (8%), lo cual afecta directamente la cooperación, la participación funcional y propositiva de los miembros, por tanto, la sostenibilidad de la organización y en consecuencia limita la incidencia y participación activa en la toma de decisiones que se dan en el territorio y les concierne.

Figura 3-7. Grado de Satisfacción de los miembros de las organizaciones

Fuente: Elaboración de la autora

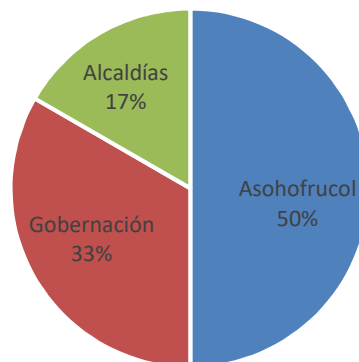
A nivel del *Conjunto Externo*, se observó el entono institucional y el territorial; en cuanto al primero, se evidencio que en los últimos cinco años el 66% de las organizaciones consultadas han ejecutado proyectos, relacionados con aspectos técnicos de los cultivos, en donde los incentivos se relacionaron principalmente con la entrega de insumos (agroquímicos y material vegetal), o de maquinaria para la transformación en dos de las organizaciones.

Tabla 3-11. Conjunto externo. Entorno Institucional

		Porcentaje
Participación en proyectos	No ha participado	25
	2014 al 2018	33
	2014 al 2017	33
	2018	8
Tipos de proyectos	Asistencia Técnica	58,3
	Transformación	50,0
	Comercialización	33,3
Objetivos principales de los proyectos	Mejorar capacidades técnicas y producción	58,3
	Opciones comercialización	25,0
Incentivos obtenidos de los proyectos	Insumos	58,3
	Maquinaria de transformación	16,7
	Procesos de solidaridad	8,3

Fuente: Resultados análisis IBM SPSS Statistics 22.0

Los proyectos ejecutados por las organizaciones se han desarrollado en concurso con los actores institucionales encargados de la formulación y ejecución de los mismos, se reconocen entonces al gobierno departamental a través de la secretaria de Desarrollo Agropecuario, quienes se apoyan en la Asociación de Hortofruticultores de Colombia – Asohofrucol para la ejecución de los proyectos en el territorio y las alcaldías se convierten en apoyo logístico en los territorios. Las organizaciones participan en los proyectos según establecen los actores institucionales, ya que son estos quienes deciden los tipos de proyectos a ejecutar de acuerdo a los planes y programas sectoriales, los que tienen en cuenta acciones priorizadas en los planes de desarrollo de los municipios.

Figura 3 8. Conjunto externo. Instituciones aliadas

Fuente: Elaboración de la autora

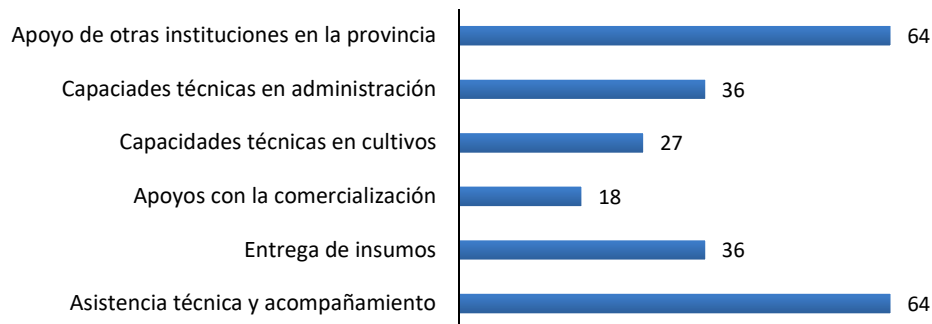
En cuanto al entorno territorial, según lo declarado por el funcionario de las instituciones se muestra una visión negativa de las organizaciones de productores, con participación limitada y tan solo activa cuando los miembros de las organizaciones obtienen beneficios materiales; se reconoce las dificultades de liderazgo y cooperación por parte de los miembros de las organizaciones. Lo anterior infiere problemáticas para la participación al interior de las organizaciones, que afecta la acción colectiva y por ende la participación e incidencia de las organizaciones en el territorio, al mostrarse como organizaciones dependientes y débiles.

Tabla 3-12. Conjunto externo. Entorno territorial

		Porcentaje
<i>Percepción de las organizaciones</i>	Organizaciones se crean para recibir beneficios	70
	Las organizaciones no tienen claro sobre su significado	50
	Las comunidades se benefician	30
<i>Participación de las organizaciones</i>	Limitada solo cuando hay beneficios materiales	70
<i>Principales Dificultades de las Organizaciones</i>	Falta de adecuado liderazgo en las organizaciones	80
	Falta de cooperación de los miembros de las organizaciones	60
<i>Incidencia de las Organizaciones en los territorios</i>	Limitada por dependencia con círculos políticos	20
	Limitadas debido a que las organizaciones son débiles	70
<i>Impactos de las organizaciones</i>	Reconocimiento por los proyectos que realizan	70
	Participación en espacios de consulta	30

Fuente: Resultados análisis IBM SPSS Statistics 22.0

De acuerdo a lo anterior, las acciones que se dan en el territorio con el fin de mitigar las problemáticas que se presentan en torno a las organizaciones de frutícolas en busca de su fortalecimiento se enmarcan únicamente en proyectos de tipo técnico y productivo, cuyo principal apoyo son instituciones vinculadas al territorio que funcionan como ejecutores de los diferentes proyectos que desde el orden departamental se establecen. A nivel institucional, se declara la percepción de dificultades de tipo organizacional, reflejado en la baja participación en los espacios de consulta a nivel territorial, y por tanto la limitada y nula incidencia en aspectos de desarrollo de políticas a nivel territorial.

Figura 3-9. Conjunto externo. Acciones de mitigación

Fuente: Elaboración autora

3.3. Puntos Nodales

En la actualidad, se destacan como espacios de planificación en donde convergen los diferentes actores los Consejos Municipales de Desarrollo Rural, cuya conformación es generada por acuerdo municipal (Ley 101 de 1993, art. 64), el cual es dirigido por el gobierno local en cabeza del alcalde de turno y en la cuales hay participación de representantes de los diferentes actores del territorio, cuyo fin principal es la concertación de las políticas y programas dirigidas al desarrollo de los territorios rurales.

Este espacio fue creado para la deliberación y consulta, cuya principal dificultad es falta de participación de quienes los conforman, debido a que estos son dirigidos por aquellos actores con mayor poder, con una baja comprensión de para qué son creados y su funcionalidad, lo cual limita la participación equitativa de todos los actores, e impide la generación de estrategias pensadas desde los territorios (Tabla 3-13).

En cuanto a las mesas y/o comités de tipo gremial (Tabla 3-13), las cuales según fue reportado en el trabajo de campo, estas fueron apoyadas en el año 2006 con la alianza del IICA y la Universidad Nacional, sin embargo, una vez culminada esta alianza la responsabilidad de este espacio fue asumida por la secretaria de desarrollo agropecuario del departamento, el cual fue desapareciendo con el tiempo y los cambios de gobernador.

Cabe destacar que como resultado de la alianza IICA – UNAL con la creación de Mangocol como organización de segundo nivel, es quien actualmente sirve como punto nodal y muestra niveles de incidencia a nivel territorial y entre los actores.

Igualmente cabe destacar la mesa gremial dirigida por Asohofrucol, la cual involucra a todas las organizaciones no solo a nivel nacional, espacio en donde se toman decisiones para el desarrollo de proyectos y las inversiones a realizar, en donde existe actualmente la representación por parte de una de las organizaciones de la provincia del Tequendama (la asociación Asofrut del municipio de Tocaima).

Tabla 3-13. Espacios de planificación territorial

		<i>Porcentaje</i>
Espacios de planificación	Consejos Municipales de Desarrollo Rural	60
	Mesas Gremiales	30
	“Mesa de Competitividad territorial” “Mesa Asohofrucol”	
Dificultades de los espacios de planificación	Los espacios son dirigidos por una sola parte de los miembros	60
	Baja participación de los miembros	50

Fuente: Resultados análisis IBM SPSS Statistics 22.0

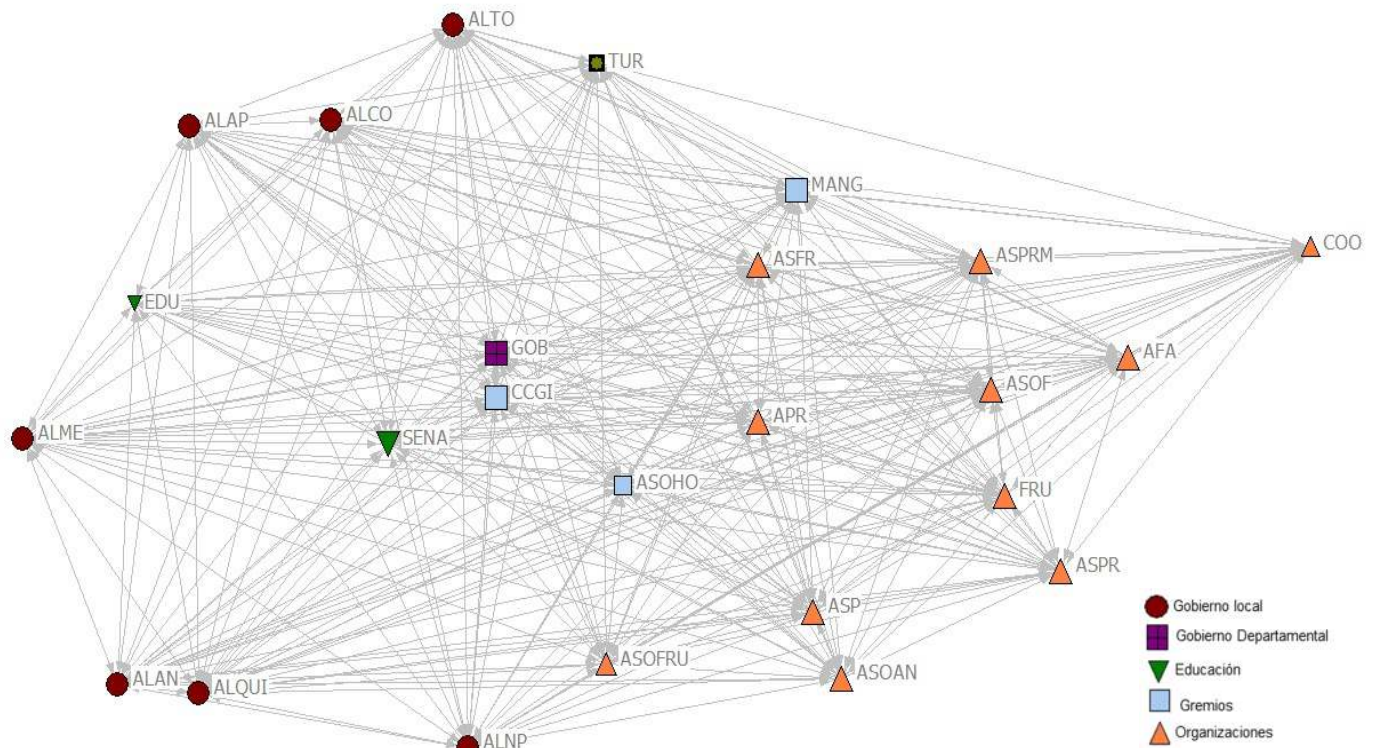
1.4 Procesos

El análisis de redes sociales permite establecer los procesos a partir de las dinámicas relacionales entre los diferentes actores en el territorio los cuáles son tomados como nodos, para interpretar las interacciones entre individuos y organizaciones en la red social, además de reflejar los flujos de conocimiento y comunicación, que podrían tener un impacto relevante en el comportamiento de los actores, así como resultados en las estructuras de poder identificables y en los procesos de aprendizaje (Sanz, 2003).

Se incluyen los indicadores de densidad, centralidad, intermediación y cercanía analizados con la finalidad de reconocer las relaciones entre actores y los flujos de información establecidos.

La red se encuentra conformada por 25 actores (nodos), 11 organizaciones de base, una organización de segundo nivel, 7 gobiernos locales, el gobierno departamental, la Cámara de Comercio de Girardot, la Asociación de Hortífruticultores de Colombia – Asohofrucol y el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

Figura 3-10. Red de Relaciones y Vínculos



Fuente: Autora, elaboración de grafos Ucinet 6.631

3.4.1. Análisis de indicadores de la Red

Los indicadores de la red para cada una de las variables, encontró una relación directa entre las variables confianza y cooperación/sinergias, ya que los valores en los diferentes indicadores de la red fueron semejantes, debido a que estas variables se encuentran en frecuente interacción, dado que la cooperación y la confianza suelen emerger conjuntamente (Durston, 2001). Se tiene entonces, como resultado una densidad del 41% que habla de la cohesión y conectividad de la red, la cual es baja para las variables confianza y cooperación/sinergias (Tabla 3-12).

Tabla 3-14. Indicadores de Análisis Redes y actores centrales

Variable	No. de Posibles Relaciones	Densidad	Grado de Centralidad		Intermediación	Cercanía	
			Entrada	Salida		Entrada	Salida
Confianza	245	41%	GOBER, SENA, MANG, CCG	GOBER, SENA, CCG, ASF, APR		GOBER, SENA, MANG	GOBER, SENA, CCG,
Cooperación/ Sinergias	247	41%	GOBER, SENA, MANG	GOBER, SENA, CCG, ASF, APR	12,94%	GOBER, ASOFRUC, SENA, MANG, GOBER,	GOB, SENA, CCG,
Proximidad Organizativa /Coherencia	311	52%	GOBER, SENA, MANG	GOBER, SENA, MANG	ASOHO, MANG	ASOFRUC, SENA, MANG	GOBE, SENA, CCG,
Proximidad Geográfica	536	82%	NO HAY UN ACTOR DE RELEVANACIA			NO HAY UN ACTOR DE RELEVANACIA	

Fuente: Autora, tratamiento de datos Ucinet 6.631

El indicador de centralidad para las variables confianza, cooperación / sinergias, indica que en la red se presentan más de dos actores que son dominantes, lo cual se corrobora con el indicador de cercanía que muestra que los actores institucionales como la Gobernación – GOBER, SENA y la Cámara de Comercio Girardot – CCG son aquellos con el mayor número de vínculos de salida, y por tanto aquellos sobre los que recae las mayores relaciones de confianza y cooperación. Se destaca en este indicador a Mangocol – MANG, como un actor que intermedia y el cual se ha relacionado de alguna forma con el resto de actores principalmente de orden gremial y/o gobierno departamental, lo cual se presenta al ser este un actor que agremia al resto de organizaciones.

Cabe destacar la presencia de organizaciones como Asfruma (ASF) del municipio de Apulo y Aproinga (APRO) del municipio de Anapoima, como organizaciones sobre las cuales existen lazos de confianza y cooperación, lo cual se da probablemente por ser organizaciones con mayor reconocimiento y participación en actividades del territorio (Tabla 3-12).

La variable proximidad organizativa / coherencia muestra una red con una cohesión y conectividad del 52% en su indicador densidad, que indica una relación porcentual media entre los actores, en tanto, que los indicadores de centralidad y cercanía muestran que para la variable proximidad organizacional/coherencia, existe al igual que con la variable de confianza, cooperación/sinergias, la presencia de actores de mayor importancia y concentración de la red, en donde nuevamente la Gobernación - GOBER es la de mayor

importancia, destacándose para este caso la presencia gremial de Asohofrucol – ASOFRUC como actor pertinente, que corrobora lo manifestado por las organizaciones de base al ser quienes ejecutan los proyectos. Se destaca nuevamente la presencia de Mangocol – MANG, como un actor con el que las demás organizaciones se relacionan y reconocen dentro del territorio (Tabla 3-12).

La variable de proximidad geográfica, que hace referencia a la noción de espacio o distancia funcional que permite la accesibilidad entre actores (Nardi y Pereira, 2006; Torre y Rallet, 2004), mostrando así para esta variable una densidad del 82% entre los actores, lo cual evidencia de que existe una alta cohesión y relacionamiento entre los actores, en términos de accesibilidad y distancia, para los demás indicadores en lo que respecta a esta variable no se encontraron actores mayor importancia en cuanto a la cercanía o centralidad (Tabla 3-12).

Finalmente, el indicador intermediación permite identificar que actores permiten conectar a otros actores y con ello facilitar los flujos de información dentro de la red, para el caso presentó un valor de 12,94%, lo cual muestra que los actores establecen adecuados flujos de información con sus pares sin requerir de un actor que intermedie las relaciones; sin embargo, destacan los actores institucionales como aquellos que sirven para este fin (Tabla 3-12).

3.4.2. Análisis de dinámicas relacionales para la gobernanza territorial

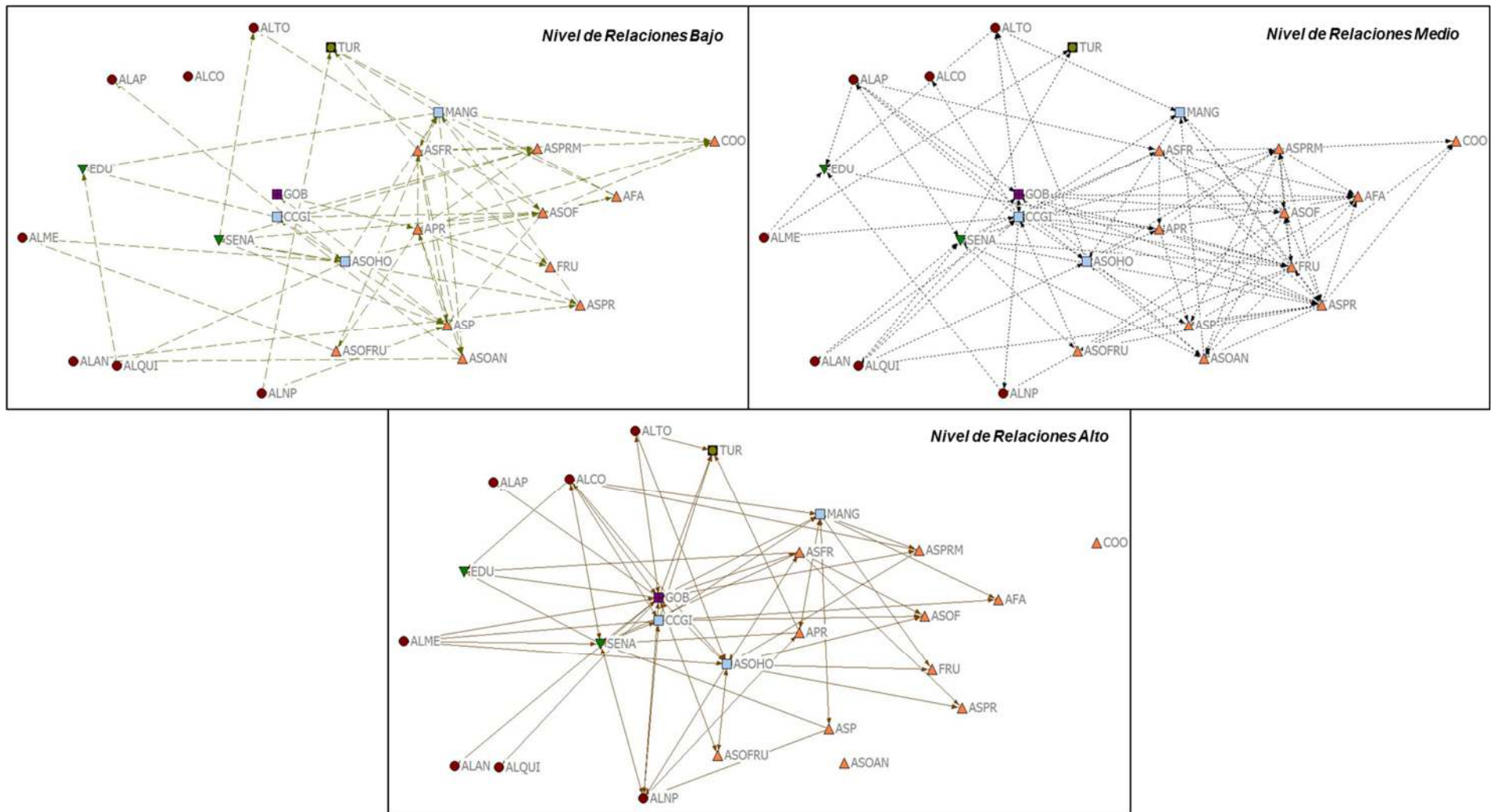
En lo referente a las variables *confianza* y *cooperación / sinergias*, se destacan los siguientes aspectos en sus vínculos en la red (Figura 3-11):

- La mayor cantidad de vínculos se encuentran en el nivel medio que indica que, aunque existen vínculos estos son débiles, evidenciando la presencia de conflictos al interior de las organizaciones debilitando su capital social “de unión” o de cohesión (*bonding*), que afecta de igual forma las relaciones con demás los actores y por tanto la acción colectiva;
- Los vínculos relacionales se presentan de dos formas, el primero, se da por las relaciones de proximidad organizacional, destacándose mayor cantidad de vínculos de las organizaciones sin importan que pertenezcan a otros municipios, lo cual se

contrapone con los actores institucionales de orden local que solo se relacionan con las organizaciones de su territorio;

- También cabe resaltar que cada actor presenta diferentes niveles de relación con los demás actores, como en es el caso de Asoanolaima (ASOAN) y Coofrutana (COO), quienes no tienen vínculos altos con ningún otro actor, o la Alcaldía de El Colegio (ALCO), que no presenta vínculos, así como la gobernación (GOB), es quien más altos niveles presenta con el resto de actores para estas variables.

Figura 3-11. Grafo de densidad y relaciones de Confianza y Cooperación / Sinergia

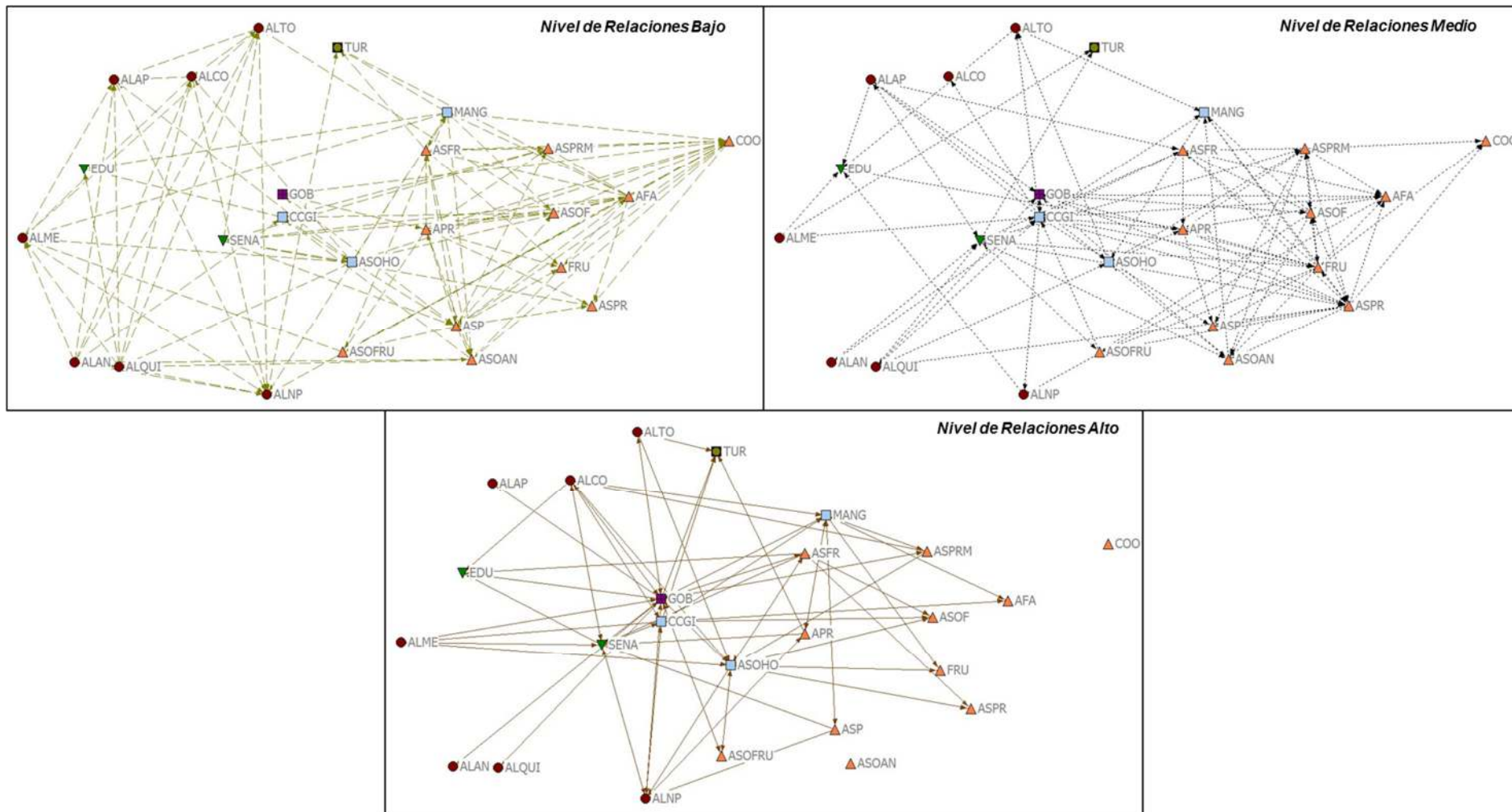


Fuente: Autora, elaboración de grafos Ucinet 6.631

La variable *proximidad organizativa* en cuanto a sus niveles de relacionamiento con los demás actores en la red se mostró que estos son bajos (Figura 3-12), lo anterior indica que los actores de la red presentan dificultades en la resolución de conflictos, ya que esta variable permite la generación de acuerdos y compromisos por parte de los distintos actores de un territorio (López, et al, 2017; Torre y Rallet, 2004), además de aportar al capital social en la creación de puentes (*brindging*) y vínculos de eslabón (*linking*), se tiene entonces una red con vínculos débiles, lo cual se ve representado en la falta de participación por parte de las organizaciones en las actividades propias del sector al que representan y en los espacios de consulta.

De otra parte, la mayor cantidad de vínculos en un nivel medio se da entre las organizaciones lo cual da muestra de la importancia de la proximidad organizativa y como ésta al fortalecerla podría mejorar los vínculos con el resto de actores, sobre todo los correspondientes a los gobiernos locales, los cuales son los que presentan menos vínculos. Se resalta a Asohofrucol (ASOHO) como el actor gremial para el sector con niveles altos de relacionamiento al lograr articular en la red a los actores más lejanos como los gobiernos locales con las organizaciones de base; cabe mencionar que para este variable en su nivel alto los actores Asoanolaima (ASOAN) y Coofrutana (COO), nuevamente aparecen sin ningún tipo vínculo que los relacionen con otros actores.

Figura 3-12. Grafo de densidad y relaciones de Proximidad organizativa / Coherencia



Fuente: Autora, elaboración de grafos Ucinet 6.631

La variable *proximidad geográfica* que indaga en la distancia física que se presenta entre actores, que para este caso se mide en kilómetros, la cual se promedia por el costo de tiempo y el costo de sus recorridos (Rallet y Torre, 2004). Bajo este contexto representa un elemento importante, al permitir el desarrollo de innovaciones, ya facilita las relaciones “cara a cara” (Díaz, 2010), así como la generación y fortalecimiento de los vínculos en los procesos que se desarrollan y planifican. En este sentido, la proximidad geográfica se encuentra relacionada con los costos de transacción; ya que una mayor proximidad física, se traduce en un menor costo en el intercambio y transferencia de información y conocimiento (Díaz, 2010).

Tabla 3-15. Proximidad geográfica de los actores a la Cabecera de Provincia – La Mesa

Actores	Municipio	Distancia (km)	Costos del viaje (\$ recorrido)	Tiempo (hora y minutos)
Mangocol	Tocaima	40,5	15000	46 min
Aproinaga	Anapoima	40,4	10000	1 hora y 5 min
Aspromancol	El Colegio	14,1	10000	24 min
Asfruma	Apulo	27,9	10000	34 min
Coofrutana	Anapoima	16,9	10000	24 min
AFA	Anapoima	16,9	10000	24 min
Aspanela	Anapoima	40,4	15000	1 hora y 5 min
Asofrut	Tocaima	40,5	15000	46 min
Asoanolaima	Anolaima	29,2	20000	1 hora y 5 min
Aspromango	Quipile	30,4	20000	1 hora y 16 min
Asofruteq	La Mesa	6,5	5000	12 min
Fruticultena	Tena	11,5	12000	20 min
Gobernación	Bogotá	68,2	14400	2 horas
Cámara de Comercio	La Mesa	-	-	-
Alcaldía Tocaima	Tocaima	40,5	10000	46 min
Alcaldía Apulo	Apulo	27,9	10000	34 min
Alcaldía Anapoima	Anapoima	16,9	10000	24 min
Alcaldía El Colegio	Colegio	14,1	10000	24 min
Alcaldía Anolaima	Anolaima	29,2	20000	1 hora y 5 min
Alcaldía La Mesa	La Mesa	6,5	-	-
Alcaldía Tena	Tena	11,5	10000	20 min
Alcaldía de Quipile	Quipile	30,4	20000	1 hora y 16 min
Asohofrucol	Bogotá	68,2	14400	2 horas
Sena	Girardot	69,7	15000	1 h 29 min

Fuente: Elaboración autora

El análisis de proximidad para red de actores para este caso calculó la distancia de viaje (Km.), el costo de viaje (\$ del recorrido) y el tiempo que tendría que invertir cada actor, para desplazarse a la cabecera provincial, el municipio de La Mesa, donde se localiza el centro del poder del territorio (Tabla 3-13), así como se calculó para el recorrido hasta la Gobernación de Cundinamarca, donde se localizan las instituciones que tienen poder de decisión en el territorio y donde se realiza la toma de decisiones (Tabla 3-14).

Para efectos de la elaboración de la Tabla 3-15 y 3-16, en el aspecto costo de recorrido se tomaron precios de los pasajes de las flotas San Vicente y Cootransvilla, complementando con el servicio de taxi en el municipio entre veredas según sea el caso \$3000 costo mínimo y \$5000 mínimo según el recorrido.

Tabla 3-16. Proximidad geográfica de los actores a la Gobernación de Cundinamarca

<i>Actores</i>	<i>Municipio</i>	<i>Distancia (km)</i>	<i>Costos del viaje (\$ recorrido)</i>	<i>Tiempo (hora y minutos)</i>
Mangocol	Tocaima	109	20000	2 horas y 15 min
Aproinaga	Anapoima	80,	20000	1hora y 56 min
Aspromancol	El Colegio	60,1	14400	1 hora y 23 min
Asfruma	Apulo	96	20000	2 horas y 2 min
Coofrutana	Anapoima	85	14400	1 hora y 51 min
AFA	Anapoima	85	14400	1 hora y 51 min
Aspanela	Anapoima	80,3	14400	1 hora y 57 min
Asofrut	Tocaima	109	20000	2 horas y 15 min
Asoanolaima	Anolaima	86,3	17000	2 horas y 2 min
Aspromango	Quipile	88,2	30000	2 horas y 11 min
Asofruteq	La Mesa	74,5	20000	1 hora y 36 min
Fruticultena	Tena	56,8	20000	1 hora y 12 min
Gobernación	Bogotá	-	-	-
Cámara de Comercio	La Mesa	67,7	17400	1 hora y 40 minutos
Alcaldía Tocaima	Tocaima	109	20000	2 hora y 32 minutos
Alcaldía Apulo	Apulo	95,7	20000	2 horas y 19 minutos
Alcaldía Anapoima	Anapoima	84,6	14000	2 horas y 7 minutos
Alcaldía El Colegio	Colegio	59,5	14400	1 hora y 38 minutos
Alcaldía Anolaima	Anolaima	70,3	16000	1 hora y 45 minutos
Alcaldía La Mesa	La Mesa	68	17400	1 hora y 41 minutos
Alcaldía Tena	Tena	57	20000	1 hora y 28 minutos
Alcaldía de Quipile	Quipile	96	30000	2 horas y 25 minutos
Asohofrucol	Bogotá	7,2	5000	20 minutos
Sena	Girardot	135	22400	2 horas y 34 minutos

Fuente: Elaboración autora

El análisis de la variable *proximidad geográfica*, resalta que son las organizaciones de base las que de forma general incurren en los más altos costos al tener que trasladarse bien sea a la cabecera de provincia y/o a la Gobernación de Cundinamarca, al igual que son quienes mayores tiempos y distancias deben recorrer para los diferentes encuentros a desarrollarse en los territorios, tal y como lo muestran las Tablas 3-15 y 3-16, este costo podría estar limitando la participación en la toma de decisiones por parte de las organizaciones que desarrollan su actividad en el territorio.

Se resalta como ejemplo de lo anterior, que aquellos actores que obtuvieron un grado alto de centralidad y que corresponden a Asohofrucol como gremio y la Gobernación de Cundinamarca, ya que se encuentran ubicados más próximos al centro de decisión a nivel departamental (Tabla 3-15), lo cual explica que la proximidad geográfica de estos actores hace que deban invertir menos recursos para establecer relaciones con los agentes decisores del territorio.

3.5. Normas

Entendidas como los acuerdos y decisiones que se dan entre actores, que definen las expectativas colectivas y orientan el comportamiento de los actores, las cuales pueden ser modificadas por la acción colectiva, pero que también se constituyen en el objeto entre las competencias entre actores y la relación política, bien sea por el manejo del poder, el manejo de técnicas o del manejo de estrategia (Goodin y Klingemann, 1998).

Se tienen normas de tres tipos: i) las referidas en un sentido más amplio que definen criterios y valores estructurales (meta-normas), ii) las que definen mecanismos organizativos e institucionales con el funcionamiento sectorial (normas constitutivas) y iii) las que definen las reglas de conducta desde el punto de vista de la sociedad y en términos de comportamiento (normas regulativas). Además de este tipo de normas también se encuentran las multinivel, es decir, aquellas que se elaboran en un nivel y se transfieren a otros niveles, generando en cada nivel reacciones de rechazo, internalización y adaptación de las mismas (Hufty, 2008).

El análisis de lo normativo en los procesos de gobernanza permite evidenciar como estos acuerdos se convierten en acciones por medio de políticas, planes y proyectos que buscan solucionar dificultades que presentan los actores en el territorio y como estas pueden o no estar generando soluciones.

Partiendo de los resultados obtenidos en el análisis de problemáticas y procesos, así como de las definiciones de normas dadas en los párrafos anteriores y utilizando como apoyo el software *Atlas ti 7*³, se compararon las normas generadas para el sector frutícola y que atañen a las organizaciones de productores agrarios en la Provincia del Tequendama, para lo cual se tuvieron en cuenta las normas de tipo constitutivo y multinivel relativas al sector productivo, las cuales finalmente se relacionaron con las principales dificultades expresadas por las organizaciones de productores frutícolas y sus miembros.

3.5.1. Normas constitutivas:

CONPES 3514 la cual hace referencia a la Política Nacional Fitosanitaria y de Inocuidad para la cadena de frutas y otras hortalizas, cuyo objetivo principal es “mejorar el estatus fitosanitario y la inocuidad de las frutas y otros vegetales, con el fin de proteger la salud y la vida de las personas, de las frutas y otros vegetales y preservar la calidad del ambiente; así como mejorar la competitividad de la producción nacional y su capacidad para lograr la admisibilidad en los mercados internacionales” (DNP, 2008, p 24).

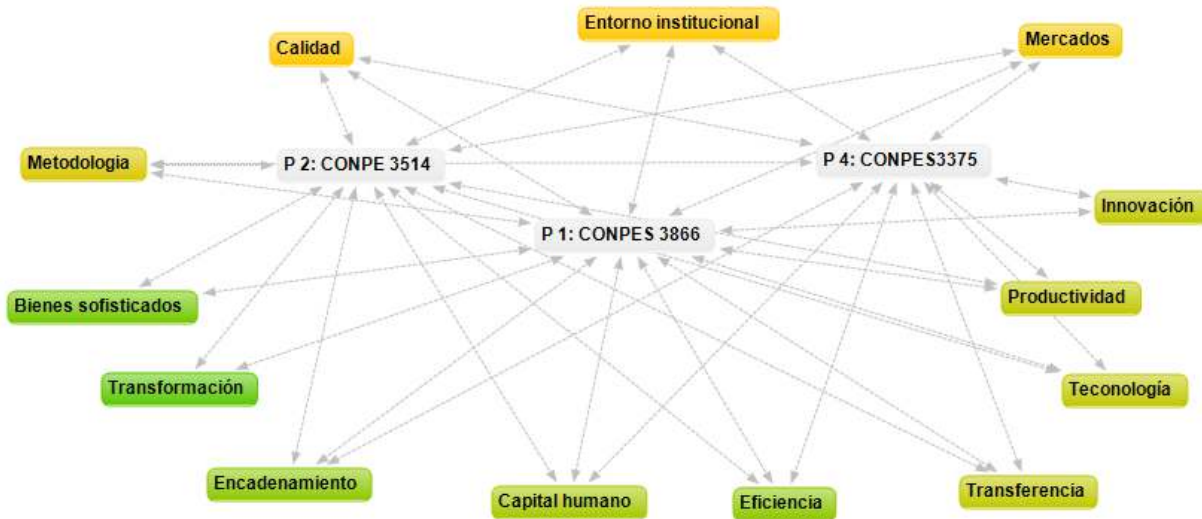
El *CONPES 3866* que establece la Política Nacional de Desarrollo Productivo, la cual persigue el “desarrollo de instrumentos que apunten a resolver fallas de mercado, de gobierno o de articulación a nivel de la unidad productora, de los factores de producción o del entorno competitivo, para aumentar la productividad y la diversificación del aparato productivo colombiano hacia bienes y servicios más sofisticados” (DNP, 2016, p 64).

El *CONPES 3375* que corresponde a la Política Nacional de Sanidad Agropecuaria de Alimentos para el sistema de medidas sanitarias y fitosanitarias, que establece como objetivo el “Mejorar el estatus sanitario de la producción agroalimentaria del país, con el fin de proteger la salud y vida de las personas, los animales y las plantas, preservar la calidad del medio ambiente y al mismo tiempo mejorar la competitividad de la producción nacional a través de su capacidad para obtener la admisibilidad sanitaria en los mercados internacionales” (DNP, 2005, p 17)

³ Software desarrollado para el análisis de datos textuales en la investigación cualitativa (Muñoz y Sahagún, 2017)

Al comparar las anteriores políticas de orden nacional, se evidencio como acciones en común: la búsqueda de mejorar la calidad de la producción en términos principalmente de la inocuidad, la transformación, la generación de bienes sofisticados del sector agrícola que sean diferenciados y nuevos para los mercados tanto nacional como internacional, además de la protección de la salud pública, a partir de los encadenamientos y aumento la productividad, con eficiencia y eficacia haciendo uso de nuevas tecnologías, mejorando el capital humano, las cuales deben permitir el fortalecimiento de un entorno institucional más adecuado y con metodologías que permitan el desarrollo y evaluación de cada una de las políticas (Figura 3-13).

Figura 3-13. Red Semántica normas constitutivas



Fuente: Autora, elaboración Atlas ti 7

3.5.2. Normas multinivel:

De estas se resaltan el plan de desarrollo a nivel nacional, departamental y municipal, como instrumentos diseñado para la gestión pública en los territorios, y que marcan las estrategias y acciones a desarrollar en los territorios, haciendo uso de programas y proyectos (DNP, 2016). Sin embargo, los ejes que se propongan desde el marco de la policía nacional para el sector frutícola, serán los que sigan en el orden territorial siguiendo el enfoque *top down*, al igual lo que establece el plan frutícola nacional y los planes y proyectos de orden territorial.

El Plan de Desarrollo Nacional 2015-2018, “Todos por un nuevo país”, el cual plantea en términos sectoriales relacionados con la producción el incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo, además establecer un capítulo completo a la transformación del campo (DNP, 2015, p. 341). En cuanto el Plan Desarrollo de Cundinamarca 2016-2019 “Unidos podemos más”, cual propone un eje en torno a la competitividad sostenible, en la búsqueda del progreso económico y social, en diferentes niveles (Gobernación de Cundinamarca, 2016).

Tabla 3 17. Lineamientos Planes de Desarrollo Nacional y Departamental

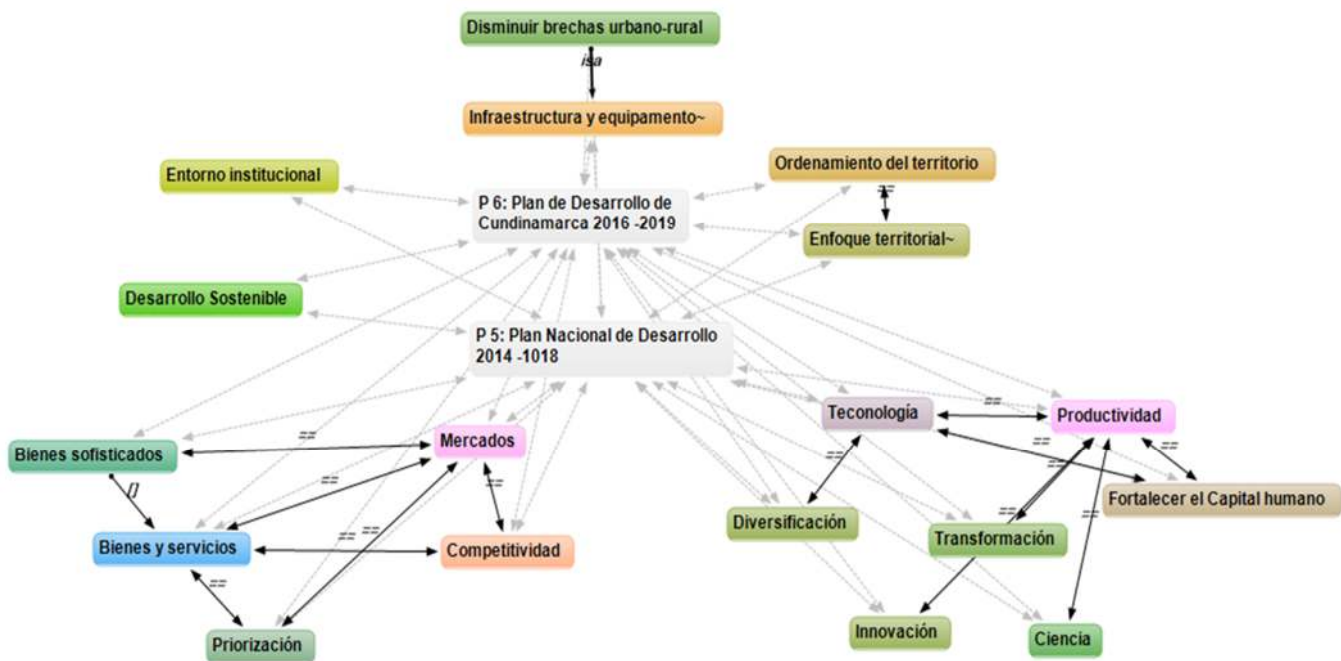
<i>Líneas Plan Nacional De Desarrollo</i>	<i>Líneas Plan Departamental De Desarrollo</i>
Ordenamiento del territorio rural	Nivel macro, consolidando una infraestructura vial y de equipamientos, para una actividad económica productiva y rentable
Cerrar las brechas urbano-rural	Nivel micro, articulación empresa – estado – academia para el fortalecimiento competitivo de las organizaciones y su posicionamiento en mercados globales
Apuesta de la inclusión productiva de los campesinos	Nivel meso, como plataforma para un modelo industrial basado en los encadenamientos productivos, clúster y distritos industriales
Impulsar la competitividad rural a través de la provisión de bienes y servicios sectoriales	Nivel internacional, por medio de una región diversificada que permita acercarse a los mercados internacionales
Arreglo institucional integral y multisectorial, de acuerdo a las necesidades de los pobladores	Nivel institucional, a través de la consolidación y fortalecimiento de los gobiernos locales con mejores recursos y capacidades
Consolidar el territorio mejorando las condiciones de hábitat (vivienda, agua y saneamiento básico) y desarrollar la economía propia de los pueblos étnicos	Nivel político y social como escenario de reconstrucción del tejido social soportado en una educación y salud de calidad y con cobertura universal.

Fuente: Autora, tomado de Gobernación de Cundinamarca, 2016 y DNP, 2015

La comparación entre los dos planes de desarrollo nacional y departamental evidencio, que en términos de la línea de inclusión productiva del plan de desarrollo nacional y el nivel micro del cual habla el plan departamental (Tabla 3-17), se encontraron como principales apuestas las relacionadas con ciencia, innovación, tecnología, productividad, diversificación, fortalecimiento de capacidades y capital humano. En tanto, las líneas competitividad rural y el nivel meso e internacional resaltan las relacionadas con el

fortalecimiento de nuevos y diferenciados mercados, a partir de la priorización, encadenamiento de la producción y la generación de bienes sofisticados y servicios. En cuanto al arreglo institucional y los niveles institucional, político social, se enmarcan dentro del ordenamiento del territorio el cual involucra todo lo referente al uso del suelo, la entrega y legalización de tierras, así como el enfoque territorial, para un entorno institucional más real a las necesidades territoriales (Figura 3-14).

Figura 3-14. Red Semántica Planes de Desarrollo Nacional y Departamental



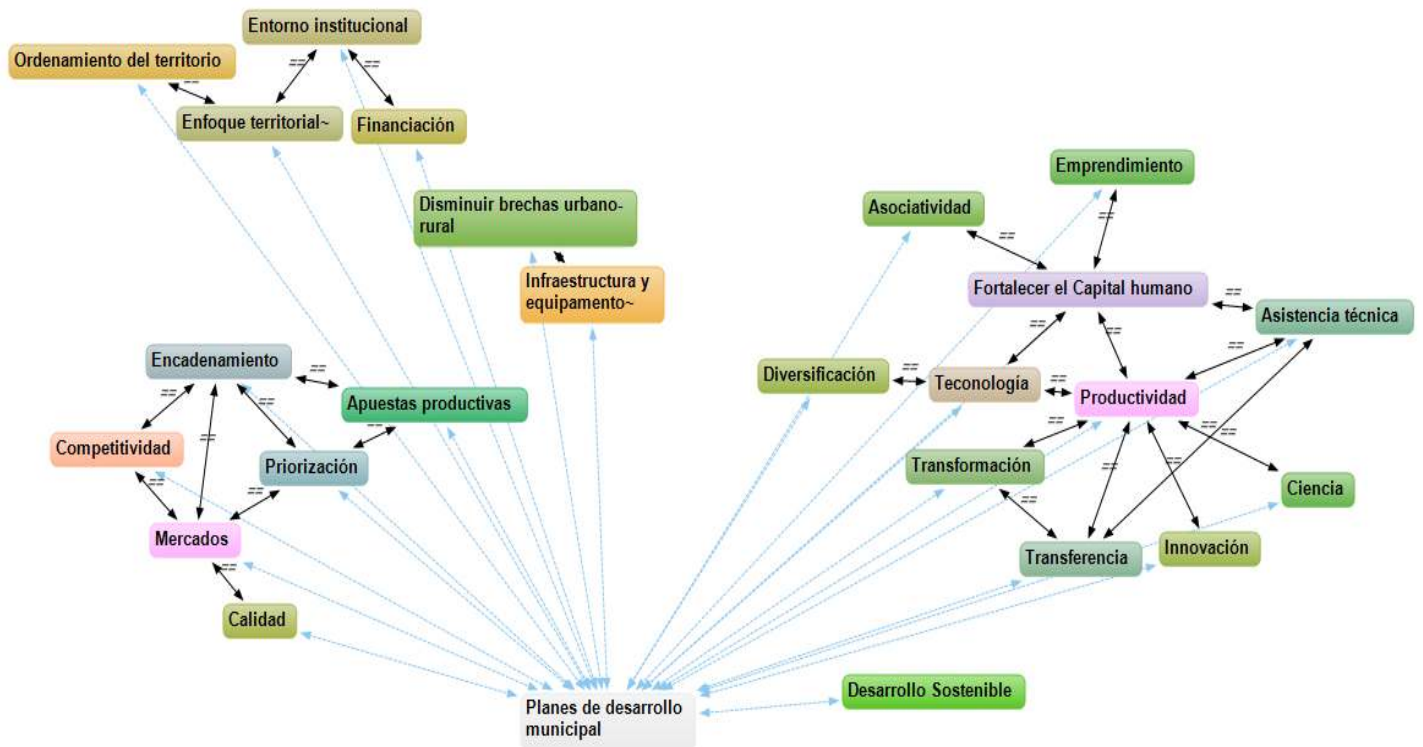
Fuente: Autora, elaboración Atlas ti 7

Los Planes de Desarrollo de los gobiernos municipales, muestran acciones que siguen el enfoque *top down* del plan nacional y departamental (Tabla 3-17), las cuales se encuentran tres grupos:

- Acciones relacionadas con la apuesta en la inclusión productiva y el nivel micro, donde se encuentra la mayor cantidad de apuestas por parte de los gobiernos locales, relacionadas con el fortalecimiento del capital humano (capacitaciones), direccionado al aumento, diversificación y transformación de la producción, a través de la transferencia ciencia, innovación y tecnología, así como el fortalecimiento de la asociatividad y el emprendimiento;

- Acciones relacionadas con el impulso a la competitividad rural y los niveles meso y macro (internacional), a través de apuestas productivas dirigidas hacia los encadenamientos con productos de calidad, a través de la implementación de buenas prácticas agrícolas, que permitan mayor competitividad y el acceso a nuevos y diferenciados mercados;
- Acciones relacionadas con el ordenamiento del territorio, el cual incluye el uso del suelo y la legalización de tierras para los predios en falsa tradición o por el conflicto, el cual implica un entorno institucional de acuerdo las necesidades propias de los territorios, también involucra el fortalecimiento de los gobiernos locales (Figura 3-15).

Figura 3-15. Red Semántica Planes de Desarrollo Municipal



Fuente: Autora, elaboración Atlas ti 7

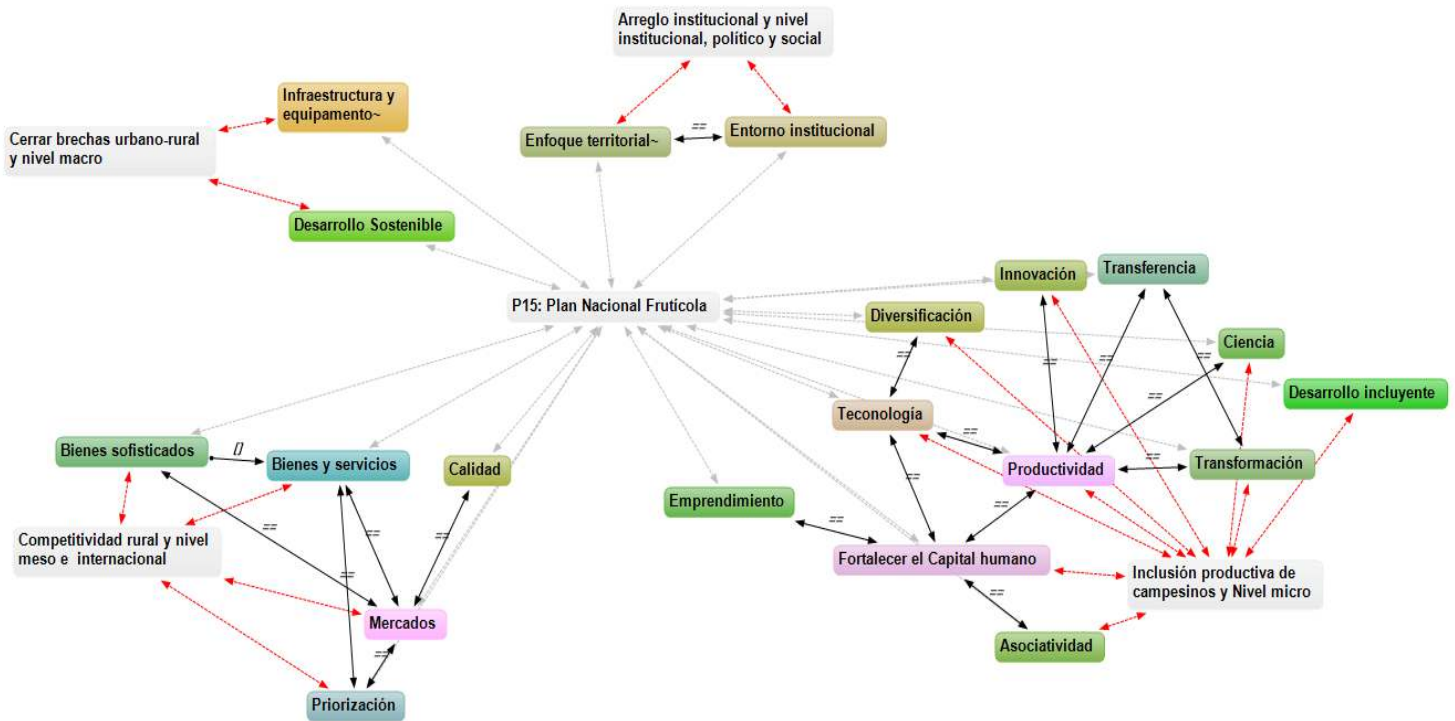
El análisis multinivel de las normas muestra que entre las políticas sectoriales destaca el Plan Nacional Frutícola, el cual al compararse con los planes territoriales tanto nacional como departamental (Tabla 3-17) identifica cuatro líneas:

- Cierre de brechas urbano rural y el nivel macro, donde se destacan acciones dirigidas hacia las políticas públicas relacionadas con la infraestructura de tipo vial y de

equipamiento, en temas de distritos de riego y/o centro de acopio o transformación, así como, en acciones encaminadas al desarrollo sostenible;

- Competitividad rural y los niveles meso y macro (internacional), en temas como nuevos mercados, en la búsqueda de bienes sofisticados, a través de la priorización de productos y calidad de los mismos;
- Inclusión productiva y nivel micro, en donde se encuentra la mayor cantidad de acciones en torno a la productividad, pero que también busca el fortalecimiento de la asociatividad y el capital humano, el emprendimiento y la diversificación
- Entorno institucional más acorde con las necesidades del sector frutícola (Figura 3-16).

Figura 3-16. Red Semántica Plan Nacional del sector frutícola



Fuente: Autora, elaboración Atlas ti 7

Los planes y políticas finalmente se convierten en acciones puntuales las cuales se ven reflejados en proyectos, para esta investigación, según las entrevistas realizadas con los informantes cualificados de diversas instituciones de apoyo y a los líderes de las organizaciones de productores se identificaron tres proyectos que han sido desarrollado en los dos últimos años, los cuales se han ejecutado con las organizaciones en estudio; estos proyectos han sido financiados por la Gobernación de Cundinamarca, el fondo

Hortofrutícola y su ejecución ha estado en cabeza de Asohofrucol como gremio (Tabla 3-18).

Tabla 3-18. Proyectos ejecutados entre 2017 – 2019 en el territorio relativos al sector de producción de mango

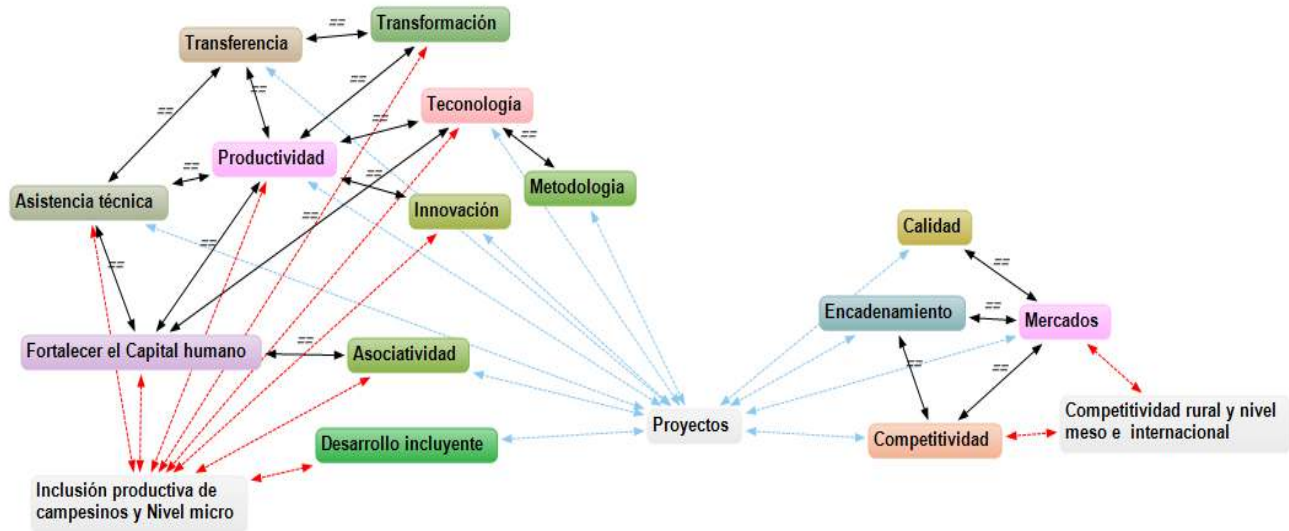
<i>Nombre de proyecto</i>	<i>Año</i>	<i>Objetivo general</i>
Fortalecimiento de las cadenas productivas de mango, aguacate y cítricos en el departamento de Cundinamarca	2017	Mejorar la productividad y competitividad de productores de cultivos frutícolas priorizados para el departamento de Cundinamarca, mediante el establecimiento de áreas nuevas con énfasis en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).
Moderación de picos de cosecha de mango en la provincia del Tequendama y Alto Magdalena. Fase I	2017	Realizar una primera fase de validación tecnológica para moderar los picos de cosecha de la producción de mango en las provincias de Alto Magdalena y Tequendama del departamento de Cundinamarca, que posibilite a los productores la obtención de mejores ingresos.
Moderación de picos de cosecha de mango en la provincia del Tequendama y Alto Magdalena. Fase II	2018	Realizar una segunda fase de validación tecnológica para moderar los picos de cosecha de la producción de mango en las provincias de Alto Magdalena y Tequendama del departamento de Cundinamarca, que posibilite a los productores la obtención de mejores ingresos

Fuente: Autora tomado de Gobernación de Cundinamarca, et al., 2017; ASOHOFrucol, 2017, 2018)

Cada uno de estos proyectos al ser comparados con las apuestas que se presentan en los planes de desarrollo a nivel territorial, tanto de orden nacional como departamental (Tabla 3-17) y el plan sectorial, permite identificar que las acciones de política se orientan principalmente a dos grandes objetivos:

- Lograr mejorar la inclusión productiva y el nivel micro a nivel departamental, destacándose acciones encaminadas hacia el fortalecimiento de las capacidades de los productores, por medio de la transferencia de tecnologías con metodologías innovadoras. Siendo el objetivo final de estas acciones el aumento de la productividad de los cultivos.
- Mejorar la competitividad rural en el nivel meso e internacional, que busquen el logro de mayores niveles de competitividad que permitan el acceso a nuevos mercados.

Figura 3-17. Red Semántica de proyectos ejecutados en el territorio concernientes a la producción de mango

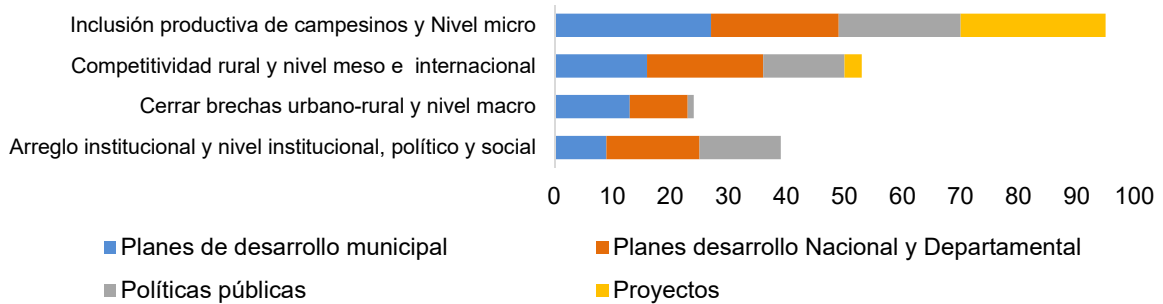


Fuente: Autora, elaboración Atlas ti 7

Las apuestas que se realizan en términos de políticas públicas, planes y proyectos, se centran en mejorar las capacidades de producción tal y como lo propone el plan de desarrollo nacional y en los diferentes CONPES, así como el fortalecimiento competitivo de las empresas y organizaciones con el fin de posicionarse en mercados diferenciados, a partir de bienes sofisticados o diferenciados, los cuales se ven reflejado en los proyectos planteados por el gremio y que son financiados por los gobiernos territoriales.

Cabe destacar que, en términos del arreglo institucional, político y social, se encuentran con mayor frecuencia en los CONPES y en los planes de desarrollo nacional y departamental, la articulación y el fortalecimiento de los gobiernos locales, haciendo apuestas desde el enfoque territorial, buscando así la descentralización, en tanto, las acciones encaminadas al mejoramiento de infraestructura de tipo vial, de adecuación de tierras y equipamiento, son una de las mayores preocupaciones por los gobiernos locales, departamental y nacional, lo que se evidencia en los planes territoriales (Figura 3-18).

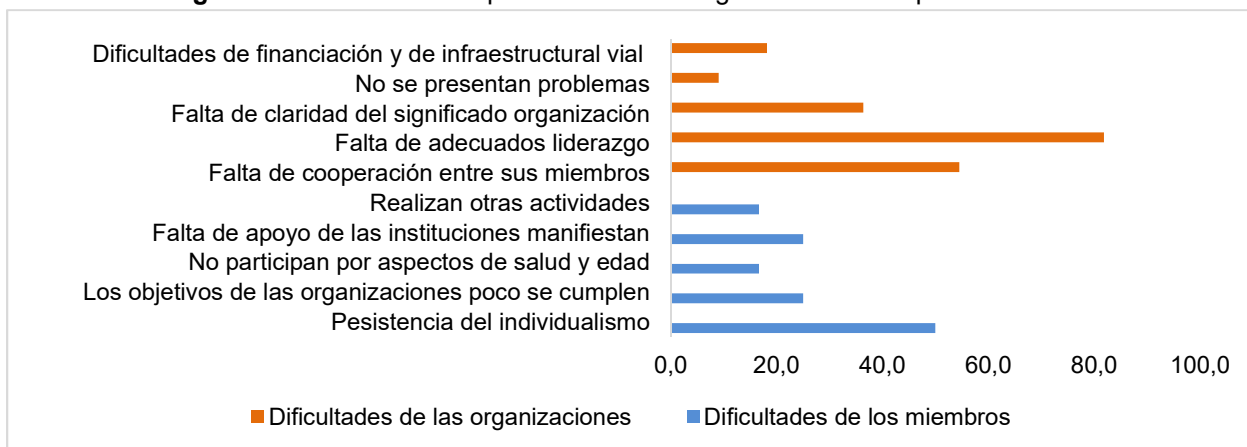
Figura 3-18. Objetivos relativos al sector que incluyen las políticas públicas



Fuente: Elaboración Autora

Partiendo de las acciones propuestas en las políticas por medio de los CONPES y planes en los diferentes niveles, así como los proyectos que se ejecutan, en comparación con las dificultades a las que se enfrentan las organizaciones y sus miembros, no solo para la producción, sino para la incidencia de estas en sus territorios, se encuentra que las principales dificultades que presentan las organizaciones se relacionan a la falta de cooperación e individualismo entre ellos, afectando directamente la cohesión organizacional el capital social y por ende la acción colectiva, así como las relaciones con lo demás actores en el territorio al evidenciarse inadecuados liderazgos y falta de cooperación (Figura 3-19).

Figura 3- 19. Dificultades que enfrentan las organizaciones de productores frutícolas



Fuente: Elaborado por la autora

El andamiaje en políticas y sus respectivos proyectos, aunque presentan apuestas en aspectos relacionados con la organización social, el principal objetivo es el aumento de la productividad y competitividad de la cadena productiva del mango, requiriéndose realizar

acciones concretas que aporten directamente al fortalecimiento de las capacidades humanas de tipo organizacional. A pesar de ellos los líderes de las organizaciones identifican y aprovechan esta oportunidad, para lo cual se generan espacios de participación para el fortalecimiento de capacidades, principalmente técnicas, tal y como lo expresaron los presidentes de las organizaciones Asofruteq del municipio de Tocaima y Aproinga de Anapoima, los cuales manifestaron:

... “que cuando se trata de capacitaciones los asociados si asisten e incluso personas que no son de las asociaciones”.

Sin embargo, cuando son aspectos o capacitaciones en otros temas como la asociatividad o manejo administrativo, la participación es menos frecuente o los aspectos que se tratan no son de interés para los asociados, tal y como lo expresó la presidenta de la asociación de Aspromango del municipio de Quipile, quien manifiesta:

... “que lo que le quieren enseñar ya lo sé, por ejemplo, yo ya se hacer cuentas”

De acuerdo con lo anterior, la ejecución de los diferentes proyectos debe considerar las expectativas que tengan los miembros de las organizaciones, así como los conocimientos empíricos de los asociados, ajustando así las actividades que se proponen, permitiendo una mayor participación por parte de los miembros de la organización.

El cumplimiento de las políticas y planes de desarrollo depende de la elaboración proyectos que se ejecutan en los territorios, los cuales deben tener una mayor integralidad y amplitud en las actividades que se plantean, siendo importante los aspectos técnicos, pero también los organizacionales, ya que como se evidenció muchas dificultades se encuentran enmarcadas en este aspecto (Figura 3-18), para lo cual se debe entender y conocer con mayor asertividad a las organizaciones con las que se van a trabajar.

3.6. Principales hallazgos

Finalmente, a manera de síntesis se muestran los principales hallazgos encontrados en esta investigación los cuales dan respuesta a los objetivos que fueron planteados:

En cuanto al *primer objetivo específico* se reconocen como las principales problemáticas que afectan a las organizaciones, a partir de las categorías actores y problemáticas del MAG (Hufty, 2008) y el planteamiento de la funcionalidad de las organizaciones (Gómez, Aranda y Barrientos, 2017), las siguientes:

- En su *conjunto interno* el desconocimiento de las funciones de los miembros de las organizaciones, la falta de renovación de sus directivos, la afectación de su resiliencia al depender exclusivamente de las ayudas que reciben en los proyectos en que participan, la desmotivación de los líderes al no contar con una remuneración o reconocimiento adecuado de las actividades que realizan, la falta de planificación de la gestión para conseguir sus objetivos. Unas cualificaciones de sus líderes limitadas en temas de cooperación y asociativismo que se reflejan en una participación pasiva y por incentivos, en donde se incumplen los acuerdos que dificultan la resolución de conflictos, se pierde la confianza y se disminuye la cooperación aumentando el individualismo, que afecta el desarrollo de capital social y la generación de acción colectiva, que en últimas impide la incidencia de las organizaciones en la gobernanza territorial.
- En el *conjunto funcional* las problemáticas se visibilizan a nivel de los objetivos que se plantean y los cuales no cuentan con acciones concretas, afectando la cooperación y por ende la satisfacción de sus miembros que incide directamente en la sostenibilidad de las organizaciones al no generarse la toma de decisiones de forma concertada por todos los miembros de las organizaciones.
- El *entorno o conjunto externo* de las organizaciones se ve mediado principalmente y de acuerdo a las indagaciones en campo por las instituciones del orden territorial y gremial, las cuales generan acciones relacionadas con aspectos técnicos de orden productivo, en donde los incentivos se encuentran relacionados con la entrega de insumos y en algunas oportunidades maquinaria para la transformación. Solo se reconoce como actores de articulación a la Secretaría de Desarrollo Agropecuario del departamento y a Asohofrucol, en donde la participación de las organizaciones es pasiva y depende exclusivamente de los acuerdos, planes y programas de tipo sectorial, priorizados dentro de los programas de los gobiernos locales.

El *objetivo específico dos*, las dinámicas relacionales y vínculos analizados a partir de las categorías puntos nodales y procesos destaca:

- Existen espacios de concertación y participación como puntos nodales (Hufty, 2008) en los territorios, dentro de los que se destacan por ley los Consejos Municipales de Desarrollo Rural y en algunos casos lo comités de tipo gremial, sin embargo, estos presentan poca participación que es generada por la cooptación de estos espacios por actores de mayor poder y por la poca comprensión de la utilidad y funcionalidad de los mismos, que se apoyan en las problemáticas que vienen presentando las organizaciones al encontrarse limitado su capital social y acción colectiva.
- En cuanto al análisis de los procesos a partir de la generación de la red de actores cada uno de estos tomados igualmente como punto nodal, que me muestran las dinámicas relacionales y vínculos a partir de las variables confianza, cooperación / sinergias, proximidad organizacional / coherencia, y proximidad geográfica, evidencia lo siguiente:
 - i) una relación directa entre la confianza y la cooperación/sinergias, dado a que estas suelen surgir al mismo tiempo,
 - ii) las relaciones de cohesión que muestra la red se dan entre medias y bajas para la variable confianza y proximidad organizacional, la cual se contrapone al resultado obtenido en la variable proximidad geográfica, que se explica por la relativa cercanía de los actores en el territorio,
 - iii) existen actores con mayor centralidad y cercanía destacándose las instituciones de orden territorial a nivel de la gobernación departamental y gremial (Asofrucol, Sena y Cámara de Comercio), siendo estos actores sobre los cuales recaen las mayores relaciones de confianza, cooperación, sinergias, proximidad organizacional y coherencia, sin dejar de reconocer el papel que cumplen organizaciones como Mangocol como intermediarias y el reconocimiento en su grado de centralidad de organizaciones como Aproinga de Anapoima y Asfruma de Apulo.
 - iv) los vínculos para las variables confianza, cooperación / sinergias y proximidad organizativa, se muestran como lazos débiles afectando directamente la acción colectiva de las organizaciones dentro del territorio, en los elementos del capital *bonding*, *brinding* y *linking*, que dificultan la resolución de conflictos, la generación de relaciones más fuertes que generen procesos significantes entre las organizaciones e instituciones, lo cual que se evidencia en una participación pasiva y nula a nivel territorial, lo cual genera en la red la presencia de actores centrales

y de peso en la toma de decisiones como por medio de la gobernación y gremiales en el caso de Asohofrucol.

- v) la variable proximidad geográfica destaca los costos en términos de desplazamiento y tiempo, asumido principalmente por las organizaciones y que limita la participación efectiva de estas.

El *objetivo específico tres* que se analiza a partir del análisis de normas planteado por el MAG nos da cuenta de:

- La normativa actual se da en términos *top down*, donde se resaltan las normas consultivas, por medio de los CONPES y las Multinivel desatacándose tres niveles territoriales: nacional, departamental y municipal, a los cuales se articulan los sectoriales, que buscan el mejoramiento de la producción en términos de calidad, transformación para nuevos mercados a nivel nacional e internacional, con inocuidad en la producción, la adopción de nuevas tecnologías extra locales y un entorno institucional más adecuado con metodologías innovadoras que aporten con eficacia y eficiencia a los territorios.
- Las políticas de tipo sectorial y las territoriales tienen como principales líneas: i) el cierre de las brechas urbano rural, que se relacionan con infraestructura vial y de equipamiento, ii) competitividad agraria relacionada con el acceso a nuevos mercados, iii) la inclusión productiva a partir del fortalecimiento de la asociatividad, el capital humano, en emprendimiento y la diversificación y iv) un entorno institucional acorde con las necesidades de las comunidades y los territorios.
- Las políticas públicas y sus respectivos proyectos, presentan apuestas en aspectos relacionados con la organización social, sin embargo, sus objetivos se centran en el aumento de la productividad y competitividad de la cadena productiva del mango, que se contraponen a las problemáticas organizacionales que afectan la acción colectiva y su incidencia en los territorios.
- Una mayor integralidad y amplitud en las actividades que se plantean a nivel de los proyectos, con lo cual habrá la posibilidad de entender y conocer con mayor asertividad a las organizaciones, que generen capacidades instaladas no solo desde lo técnico si no desde lo social y organizacional, que en el largo plazo da cuenta de comunidades con incidencia y gobernanza territorial que aporten al desarrollo de los territorios que en últimas corresponde al objetivo final de las políticas públicas.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

Con relación al *objetivo específico uno*

El análisis de los actores evidencio que a pesar de ser las organizaciones de productores un actor estratégico, ya que moviliza acciones y recursos determinantes para la transformación de los territorios, actualmente su accionar se encuentra limitado a ser instrumentos, para la ejecución de los proyectos establecidos a nivel del gobierno departamental y gremial, que siguen la lógica *top down*, los cuales se enfocan en el fortalecimiento técnico, teniendo poca incidencia en el desarrollo de las capacidades organizativas para la acción colectiva, lo cual conlleva a unas limitadas y débiles sinergias entre los actores territoriales.

Las organizaciones de productores en el territorio actualmente presentan problemáticas en su funcionalidad en sus diferentes elementos y conjuntos, ya que sus miembros carecen de claridad en cuanto sus funciones y obligaciones, lo cual viene limitando el liderazgo de estas y por tanto la participación de sus miembros a nivel organizacional, afectando elementos claves como la satisfacción y por ende la cooperación, ya que sus acciones de participación se basan en la obtención de beneficios materiales que mejoren la productividad de sus cultivos. Esta situación les impide incidir con mayor autonomía en la planificación de otras actividades relacionadas con objetivos más amplios que trasciendan lo eminentemente sectorial, y que les permita incidir principalmente en aquellas decisiones de gobernanza territorial que les afecten directamente.

Con relación al *objetivo específico dos*

Las problemas de funcionalidad evidenciados en las organizaciones de productores, tienen como consecuencia una red social con vínculos débiles, tal y como se mostró en el análisis de redes y de contenidos relacionales, lo cual da cuenta de las dificultades en los procesos

de confianza y cooperación indispensables para la generación de capital social y por tanto de acción colectiva dentro y fuera de las organizaciones, elementos necesarios para que se encuentren acuerdo en objetivos mutuamente beneficiosos que conduzcan a trabajar colectivamente para incidir en la gobernanza.

Consolidar los procesos participativos y de liderazgo, por medio de las capacidades individuales y colectivas de las organizaciones de productores, representa la generación de sinergias que permitan el fortalecimiento o transformación de las organizaciones, como es el caso de Mangocol, que dentro de la red resalta su papel de actor central y de intermediación, ya que representa las principales proximidades organizativas al agremiar a las organizaciones de base en el territorio, lo cual permitiría no solo la incidencia o toma de decisiones en el territorio, si no que podría avanzar en la generación de acciones gobernanza territorial que trascienda los aspectos sectoriales y permita generar alianzas con otros sectores económicos en la región generando así rutas que integren los aspectos de producción y de servicios.

El análisis redes sociales evidencio de igual forma a las institucionales y gremios, como los que actualmente cooptan la toma de decisiones, mostrándose para este caso como fuerzas impulsoras, que generan cohesión y la intermediación en la toma de decisiones estratégicas en el territorio, siendo estas las que deciden los objetivos de las acciones colectivas que se ejecutan en el territorio. Es un desafío para estas instituciones facilitadoras realizar un apoyo más coherente con las necesidades propias de las organizaciones y del mismo territorio.

Con relación al *objetivo específico tres*

El diseño de las políticas públicas por medio de los CONPES y planes de desarrollo territorial, dan cuenta de la importancia que tiene el sector rural para el progreso de los territorios, ya que tienen en cuenta no solo aspectos de producción y competitividad, sino también en adecuación de tierra, ciencia, innovación, capacidades humanas y transformaciones a nivel de las instituciones, entre otras. La puesta en práctica de cada uno de estos aspectos en los territorios por las diferentes instituciones tanto públicas, privadas, así como de los gobiernos locales, es muy limitada al trabajar únicamente aspectos de tipo técnico productivo y poco contextualizada con las realidades propias de los actores en el territorio.

El diseño de los proyectos debe contar con una visión integral de las problemáticas en los territorios, para ello es indispensable el concurso y participación activa de las organizaciones y demás actores que hagan parte del sector productivo, así como en su formulación la participación de profesionales idóneos en diferentes temáticas productivas, económicas, ambientales, comerciales y sociales, con el fin diseñar acciones de intervención de mayor integralidad que puedan dar cumplimiento real y efectivo a las de las diferentes políticas públicas en pro del bienestar de los actores para quienes se diseñan.

En relación a la *metodología desarrollada* para el análisis de la gobernanza

El analizar la gobernanza territorial a partir del marco analítico de gobernanza – MAG, y sus categorías permite indagar de forma integral y minuciosa en los diferentes elementos que expliquen la gobernanza, pudiendo complementar con otros métodos, herramientas e instrumentos como el análisis de redes, que permitió mostrar los vínculos entre los actores e ilustrar de forma gráfica como se dan estos procesos de articulación en el territorio y explicar cómo se presenta la gobernanza en términos de la acción colectiva y los elementos del capital social, donde se encuentran sus debilidades y fortalezas. Igualmente, el uso de métodos como el Atlas ti 7 para realizare análisis textual de las normas ha facilitado la identificación de temas, permitiendo la comparación y facilitando el contraste de las realidades y necesidades a nivel de territorio usando estadísticas y gráficas apropiadas para tal fin.

1.5 Recomendaciones

El MAG ha permitido un análisis sistemático de los procesos organizativos y sociales alrededor de las organizaciones de productores frutícolas de la provincia del Tequendama, resultaría conveniente usar dicho marco para el análisis de las problemáticas que afectan la gobernanza en otros sectores.

El accionar de los gobiernos locales debe trascender de sus esquemas políticos actuales, de tal forma que sirvan de ejes articuladores a nivel de sus territorios y de la provincia, para lo cual deben construir sus planes de desarrollo a partir de la comprensión de las verdaderas necesidades de sus pobladores y actores, que les permita construir apuestas reales y realizables en los cortos periodos de sus gobiernos, ya que de acuerdo a las

entrevistas realizadas en el territorio, fue evidente por parte de las organizaciones la poca credibilidad que se tiene actualmente de esta institución.

La Gobernación de Cundinamarca y la Asociación de hortifruticultores – Asohofrucol, así como la Cámara de Comercio como actores centrales en las dinámicas relacionales, deben iniciar procesos integrales, con el fin fortalecer y empoderar a las organizaciones, para que estas puedan operar autónomamente, para lo cual deben dar mayor participación de los actores locales para priorizar los proyectos y en consecuencia mejorar la efectividad de las intervenciones en el territorio. Así mismo resulta necesario avanzar en proyectos que aborden el fortalecimiento de capacidades organizacionales que trasciendan los temas tradicionales como los aspectos contables y administrativas de la organización, hacia un ejercicio más práctico que beneficie a las organizaciones.

Los espacios de concertación y discusión como lo son los Consejos Municipales de Desarrollo Rural – CMDR deben realizar esfuerzos por garantizar la amplia y plural participación de todos los actores pertenecientes al territorio, es decir establecer mecanismos y escenarios para coordinar las agendas municipales en la definición de acuerdos de tipo territorial. Para lograrlo, es indispensable y prioritario que los gobiernos locales conozcan y realicen una comprensión adecuada de las nuevas leyes y normativas, de tal forma que se generen dentro de estos consejos mesas técnicas, en donde se discutan los planes y proyectos propuestos por los gobiernos locales, para que sean concertados por todos los miembros dando un alcance territorial (provincial). En estos consejos debe existir una participación con voz y voto de instituciones público y privado de orden gremial de tipo departamental, ampliándose a las Cámaras de Comercio, el SENA, CAR, instituciones educativas y prestadores de servicios de salud.

Anexo A: Cuestionario de a líderes de las organizaciones de productores frutícolas

PROYECTO PROCESO DE GOBERNANZA TERRITORIAL: LABORATORIO DE LA PROVINCIA DEL TEQUENDAMA (CUNDINAMARCA)

En el marco del Proyecto: Procesos de Gobernanza Territorial. Laboratorio de la Provincia del Tequendama, ejecutado por el Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural –GIGDR UN- se pretende analizar los cambios institucionales y el desarrollo de sinergias que se han dado entre los actores de la provincia del Tequendama – Cundinamarca para incidir en la toma de decisiones que les concierne. En el marco del proyecto, de forma particular se vienen analizando las capacidades individuales y colectivas de las organizaciones de productores agrarios de la provincia del Tequendama, y de manera especial la participación e incidencia de las mujeres en la gobernanza territorial.

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

Metodológicamente para el desarrollo de la investigación se usa el Marco Analítico de Gobernanza y el Análisis de Redes Sociales, con ellos se pretende establecer las relaciones al interior de la organización, de ésta en el sector agrario (inter e intra) y con otros sectores (turismo y educación) en el territorio. Buscamos analizar el tipo de gobernanza, cómo se estructuran y de qué forma las dinámicas relacionales inciden en la toma de decisiones que se realizan en el territorio y cómo éstas influyen para el logro de los objetivos que se trazan las organizaciones.

Fecha: _____

Encuesta No.: _____

Datos Generales

Nombre del Encuestado: _____

Nombre de la Organización: _____

Municipio: _____

Domicilio de la Organización: _____

Rol del encuestado en la Organización: _____

A. Elementos Internos de la Organización

- Información básica de la organización

1. ¿En qué año se constituyó? _____
2. ¿Con cuántos miembros cuenta? _____
3. ¿Cuántos miembros activos tiene actualmente? _____
4. Discrimine cuántos de los miembros activos son:

Hombres	<input type="text"/>
Mujeres	<input type="text"/>

5. Los miembros de la organización predominantemente provienen de:

- | | |
|---------------------|----------------------|
| La Vereda | <input type="text"/> |
| Municipio | <input type="text"/> |
| Municipios cercanos | <input type="text"/> |
| Bogotá | <input type="text"/> |
| Otras | <input type="text"/> |
| ¿Cuál(es)?: | _____ |

- Dirección en la organización

6. ¿Qué cargos de liderazgo y dirección identifica en la organización?

- | | |
|----------------|----------------------|
| Presidente | <input type="text"/> |
| Vicepresidente | <input type="text"/> |
| Secretario | <input type="text"/> |
| Tesorero | <input type="text"/> |
| Fiscal | <input type="text"/> |
| Suplentes | <input type="text"/> |
| Otros: | _____ |

7. ¿Qué cargos de liderazgo y dirección ocupan las mujeres y los hombres en la organización?

	♀	♂
Presidente	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vicepresidente	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Secretario	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tesorero	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fiscal	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Suplentes	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otro: _____	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. ¿Por qué razón ocupan estos cargos?

9. ¿Considera la participación de las mujeres en cargos de liderazgo y dirección es representativa?

Si
No

Explique las razones: _____

10. ¿Los cargos de liderazgo y dirección tienen funciones definidas?

Si
No

Explique las razones: _____

11. ¿Existen funciones específicas y definidas para los miembros de la organización?

Si
No

En caso afirmativo, especifique cuales: _____

12. ¿Se encuentran definidos los procedimientos para realizar relevos y elección de cargos de liderazgo y dirección?

Si
No

Explique estos procedimientos _____

13. ¿Cada cuánto hay cambio o renovación de los cargos de liderazgo y dirección?

Anual
Bianual
No se realiza

Otro: _____

- **Normas y reglamentos**

14. ¿La organización cuenta con normas claras y reglamentos?

Si
No

En caso de ser afirmativo, explique cuáles: _____

15. ¿Considera usted que los miembros de la organización cumplen con ellos?

Siempre
Casi siempre
Esporádicamente
Nunca

- **Participación efectiva de los miembros**

16. ¿Cada cuánto se reúne la organización?

Trimestral
Semestral
Anual
Bianual
No se reúnen

Otro: _____

17. En la última reunión o asamblea los miembros de la organización participaron:

Todos
La gran mayoría
La mitad
Menos de la mitad
No acudieron

18. En las actividades planeadas los miembros de la organización participan:

Todos
La gran mayoría
La mitad
Menos de la mitad
No participan

19. ¿En qué actividades se evidencia mayor participación de los miembros de la organización?

Proyectos de producción
Capacitaciones
Reuniones informales
Reuniones Ordinarias

Actividades de promoción o venta
 Otras: _____

20. Califique la participación de hombres y mujeres en las actividades planeadas usando la escala: (A) Alta participación, (M) Mediana participación, (B) Baja participación, (N) No participa

	♀	♂
Proyectos de producción		
Capacitaciones		
Reuniones informales		
Reuniones ordinarias		
Actividades de promoción o venta		
Otras: _____		

21. ¿Establezca como es la participación de los miembros de la organización?

	Planeación	Ejecución	Dirección	Coordinación	Control	Evaluación
Pasiva (solo suministra información)						
Por coerción (solo cuando percibe un incentivo)						
Propositiva (en la formulación definición de objetivos)						
Funcional (se involucra totalmente en las acciones)						

22. ¿Qué razones y obstáculos considera limitan la participación efectiva de hombres y mujeres?

Sexo	Dificultades identificadas
♀	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •
♂	<ul style="list-style-type: none"> • • • • •

23. Considera que la participación de los miembros de la organización en actividades ha permitido:

Mejora la confianza
 Aumenta la solidaridad y cooperación
 Aumenta la integración
 Otra: _____

(A) Alto grado, (M) grado medio, (B) Grado bajo participación, (N) No contribuye en nada

Cumplimiento de acuerdos

24. ¿Qué porcentaje de socios cumple con el pago de las cuotas de sostenimiento?

- _____ (%)
- No Aplica

25. ¿Qué porcentaje de cumplimiento en el pago de las cuotas de sostenimiento tienen hombres y mujeres?

- Hombres: _____ (%)
- Mujeres: _____ (%)

26. ¿La organización realiza venta colectiva de productos?

- Si
- No

26 A) En caso de ser afirmativa, ¿los miembros deben aportar una cuota fija del producto?

- Si
- No

26 B) En caso de ser afirmativo, los miembros cumplen con estas cuotas:

- Siempre
- Casi siempre
- Esporádicamente
- Nunca
- Siempre

Recursos

27. Describa los activos con que cuenta la organización

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

28. ¿La organización ha recibido donaciones o ayudas en especie o servicios por parte de entidades externas?

- Si
- No

Si su respuesta es afirmativa. ¿Qué donaciones han recibido y qué entidades les han apoyado?

Donación	Entidad
• _____	• _____

29. ¿De dónde provienen las fuentes de recursos de la organización?

- Venta de productos/servicios _____ (%)
- Cuotas de sostenimiento de los miembros _____ (%)

Donaciones _____ (%)
 Otras: _____

30. ¿Cómo es la retribución de quienes representan o lideran la organización?

	Seleccione	Valor
Económica		
Social		
No se retribuye		
Otros		

31. ¿La retribución de líderes es igual independiente de si es hombre o mujer?

Si
 No

Si la respuesta es afirmativa, explique cómo se realiza: _____

Gestión

32. ¿Con cuáles de los siguientes cuenta la organización?

Plan de trabajo
 Plan estratégico
 Plan operativo
 Ninguno
 Otro: _____

32 A) Si su respuesta es Ninguno, explique las razones:

33. El instrumento de trabajo que utiliza la organización:

Fue elaborado (fecha): _____
 Ha sufrido modificaciones:
 Ninguna Una vez Más de una vez
 Cómo se elabora dicho instrumento:

34. ¿Existe mecanismos para el seguimiento y control de las actividades?

Si
 No

Cuáles

35. ¿Se cuenta con algún mecanismo para evaluar el desempeño de la organización?

Si
No

Cuales _____

- **Capacidades de los líderes y lideresas**

36. ¿Qué nivel de educación formal tiene usted?

Ninguno	<input type="checkbox"/>
Primaria incompleta	<input type="checkbox"/>
Primaria	<input type="checkbox"/>
Bachillerato incompleto	<input type="checkbox"/>
Bachillerato	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Profesional	<input type="checkbox"/>

37. Tiene alguna formación en liderazgo, cooperativismo, trabajo asociado u otras que le hayan permitido calificarse para su cargo

Si
No

Otras(cuales): _____

38. ¿Qué tan calificado se considera usted en estos temas?

Muy calificado	<input type="checkbox"/>
Cualificado	<input type="checkbox"/>
Medianamente calificado	<input type="checkbox"/>
Poco calificado	<input type="checkbox"/>
No calificado	<input type="checkbox"/>

B. Conjunto Funcionalidad

- **Logro de Objetivos**

39. ¿Cuáles son los objetivos de la organización?

40. ¿Cómo fueron establecidos dichos objetivos?

41. ¿Se han planteado objetivos a corto, mediano y largo plazo?

Si
No

42. Si la respuesta es afirmativa, descríbalos:

Corto plazo	• • •
Mediano plazo	• • •
Largo plazo	• • •

43. ¿Qué grado de cumplimiento de los objetivos considera tiene la organización?

Muy alto	<input type="checkbox"/>
Alto	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>
Muy bajo	<input type="checkbox"/>

44. ¿Qué actividades realizan para alcanzar o cumplir los objetivos de la organización?

- _____
- _____
- _____
- _____

45. ¿Dentro de los objetivos se incluyen algunos específicos de interés particular de las mujeres?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Detalle:

- **Proximidad Organizativa**

46. ¿Qué grado de afinidad existe entre los miembros relacionados con la dimensión económica de tipo productivo o por actitudes personales?

	Dimensión económica ¹	Tipo de producción ²	Actitudes personales ³
Muy alta			
Alta			
Media			
Baja			
Nula			

1. Recursos económicos similares

2. Producción de bienes similares
3. Campesinos, familia, afinidad en gustos, etc.

47. ¿Qué grado de cooperación considera existe entre los miembros de la organización?

Muy alta	
Alta	
Media	
Baja	
Nula	

- **Satisfacción**

48. ¿Considera que las acciones ejecutadas por la organización ha generado beneficios?

Si	
No	

49. Qué beneficio y grado de satisfacción considera ha generado la organización para

	Beneficios	Grado de satisfacción
Los miembros		
Sus familias		
La comunidad		
El territorio		

* (una vez identificados pregunte su discriminación por género)

C. Conjunto Externo

- **Entorno Interinstitucional**

50. ¿Tiene la organización experiencia en la ejecución de planes, programas o proyectos en alianza con otras instituciones (públicas o privadas)?

Si	
No	

51. En caso de ser afirmativo, ¿qué proyectos o actividades ha desarrollado en los últimos 5 años?

Tipo de Proyecto	Nombre del Proyecto	Inst. aliada	Año de Ejecución	Duración	Objetivos	Incentivo
Económicos y productivos						

Comunitarios (mejoramiento de servicios básicos, y equipamiento general)						
Proyectos en derechos políticos y sociales						
Otros ¿Cuáles?						

52. ¿Cómo fue la participación de hombres y mujeres en estos proyectos?

53. Qué dificultades enfrentaron y que acciones o respuestas implementaron para sortearlas.

54. ¿La organización pertenece a alguna organización de segundo nivel o gremio?

Si

No

Cuál y quienes participan: -

55. ¿La organización ha participado de algún proyecto con la organización de segundo nivel o gremio al que pertenecen?

Si

No

Detalle:

- Entorno Territorial

56. ¿La organización ha incidido o logrado agenciar, ante el gobierno (local, departamental, nacional) o alguna otra instancia (ONG, cooperación intención, organismo multilateral), políticas (planes, programas, proyectos) en pro del reconocimiento, promoción, ejercicio y/o restablecimiento de los derechos de las mujeres rurales?

Si

No

57. ¿Considera que la organización ha generado cambios que impacten a nivel de las instituciones municipales o comunitarias?

Si

No

Detalle:

58. Que impactos beneficios y aportes han generado

59. ¿La organización ha realizado acciones o proyectos en que se vincule a jóvenes?

Si
No

Detalle:

60. ¿Conoce de alguna acción desarrolladas en el territorio que beneficien preferencialmente a las mujeres?

Si
No

Detalle:

D. *Dinámicas relacionales*

61. A continuación, se presentan cuatro elementos de interés para la investigación y sobre los cuales deseamos conocer su percepción.

Confianza: creencia, esperanza y fe persistente que alguien tiene, referente a otra persona, entidad o grupo en que será idóneo para actuar de forma apropiada en una situación o circunstancia determinada o en que actúe como se desea o espera.

Cooperación: el resultado de una estrategia aplicada al objetivo (lo que se quiere lograr) desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un mismo interés u objetivo. En este proceso generalmente se emplean métodos colaborativos y asociativos que facilitan la consecución de la meta común.

Proximidad geográfica: se facilitan los vínculos por estar localizados en el mismo espacio geográfico (vereda, municipio, provincia)

Proximidad organizativa: se facilitan los vínculos por compartir diferentes criterios que hacen a los actores similares (vínculos familiares, pertenencia a una misma organización, por tener capacidad económica similar)

Con base en los anteriores elementos establezca el vínculo con los siguientes actores (si tiene alguno que no esté incluido en la lista lo puede mencionar)

Actores	Elementos que favorecen el Vínculo*			
	Confianza	Cooperación	Proximidad organizativa	Proximidad Geográfica
Alcaldía Municipal				
Asohofrucol				
SENA				
Secretarías de la Gobernación				
Mangocol				
Cámara de Comercio				
Asociación Aproinga				
Asociación Aspanela				
Asociación Coofrutana				
Empresa Asociativa AFA				
Asociación Aspromango				
Asociación Aspromancol				
Asociación Asfruma				
Asociación Asofrut				
Asociación Asofruvi				
Asociación Fruticultena				
Asociación Asoanoalaima				
Instituciones Educativas				
Empresas turísticas				

* Alto, Medio, Bajo, Nulo

Anexo B: Entrevistas con Actores Institucionales

PROYECTO PROCESO DE GOBERNANZA TERRITORIAL: LABORATORIO DE LA PROVINCIA DEL TEQUENDAMA (CUNDINAMARCA)

En el marco del Proyecto: Procesos de Gobernanza Territorial. Laboratorio de la Provincia del Tequendama, ejecutado por el Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural –GIGDR UN- se pretende analizar los cambios institucionales y el desarrollo de sinergias que se han dado entre los actores de la provincia del Tequendama – Cundinamarca para incidir en la toma de decisiones que les concierne. En el marco del proyecto, de forma particular se vienen analizando las capacidades individuales y colectivas de las organizaciones de productores agrarios de la provincia del Tequendama, y de manera especial la participación e incidencia de las mujeres en la gobernanza territorial.

Lo consultamos a usted para que nos brinde información acerca las sinergias que establece la institución a la que usted pertenece con los demás actores en el territorio. El tratamiento de los datos e información por usted proporcionados serán tratados de forma confidencial, y para el análisis de los mismos serán tratados de forma agregada, garantizando con ello el anonimato, cumpliendo con lo establecido por la Ley 1581 de 2012.

Metodológicamente para el desarrollo de la investigación se usa el Marco Analítico de Gobernanza y el Análisis de Redes Sociales, con ellos se pretende establecer las relaciones entre las organizaciones del sector agrario con los demás sectores del territorio. Buscamos analizar el tipo de gobernanza, cómo se estructuran y de qué forma las dinámicas relacionales inciden en la toma de decisiones que se realizan en el territorio y cómo éstas influyen para el logro de los objetivos que se trazan las organizaciones.

Fecha: _____

Nombre del Entrevistado: _____

Nombre de la Institución: _____

Cargo que ocupa dentro de la institución: _____

Ámbito de la actuación de la institución _____

1. ¿Qué opinión tiene de las organizaciones agrarias que se encuentran en el municipio?
2. ¿Cuáles han sido concretamente en los últimos 10 años las acciones realizadas por la institución que hayan beneficiado a las organizaciones agrarias del municipio?

Tipo de Proyecto	Nombre del Proyecto	Año de Ejecución	Duración	Objetivos	Incentivo
Económicos y productivos					
Comunitarios (mejoramiento de servicios básicos, y equipamiento general)					
Proyectos en derechos políticos y sociales					
Otros ¿Cuáles?					

3. ¿Cómo considera que ha sido la participación de las organizaciones en los diferentes proyectos?
4. ¿Qué dificultades considera usted son las más frecuentes a las que se enfrentan las organizaciones para alcanzar los objetivos que se plantean para sus proyectos?
5. ¿Qué acciones ha implementado la institución a la que usted pertenece para contribuir a superar las dificultades que se presentan en la ejecución de proyectos de las organizaciones?
6. ¿Qué políticas (planes, programas, proyectos o acciones) identifica usted que ha implementado la institución a la que usted pertenece para contribuir al reconocimiento, promoción, ejercicio efectivo y/o restablecimiento de los derechos de las mujeres rurales?
7. ¿Considera que las organizaciones han logrado incidir o agenciar el diseño de políticas (planes, programas, proyectos) de gobierno (local, departamental, nacional) o de alguna otra instancia (ONG, cooperación intención, organismo multilateral) que contribuyan al reconocimiento, promoción, ejercicio efectivo y/o restablecimiento de los derechos de las mujeres rurales?
8. ¿Cómo considera que las organizaciones de productores agrarios de la provincia han contribuido a generar cambios que impacten al desarrollo del territorio?
9. ¿Cómo considera usted que es la participación de los jóvenes rurales en las organizaciones agrarias y en las instancias de decisión del territorio?
10. ¿Reconoce usted la existencia de algún escenario o espacio para la planificación en el territorio, en el que exista participación interinstitucional (pública-privada)? Detalle su respuesta.
11. En caso de existir ¿qué dificultades considera usted limitan y dificultan el logro de acuerdo en dicho escenario?
12. A continuación, se presentan cuatro elementos de interés para la investigación y sobre los cuales deseamos conocer su percepción.

Confianza: creencia, esperanza y fe persistente que alguien tiene, referente a otra persona, entidad o grupo en que será idóneo para actuar de forma apropiada en una situación o circunstancia determinada o en que

actúe como se desea o espera.

Cooperación: el resultado de una estrategia aplicada al objetivo (lo que se quiere lograr) desarrollado por grupos de personas o instituciones que comparten un mismo interés u objetivo. En este proceso generalmente se emplean métodos colaborativos y asociativos que facilitan la consecución de la meta común.

Proximidad geográfica: se facilitan los vínculos por estar localizados en el mismo espacio geográfico (vereda, municipio, provincia)

Proximidad organizativa: se facilitan los vínculos por compartir diferentes criterios que hacen a los actores similares (vínculos familiares, pertenencia a una misma organización, por tener capacidad económica similar)

Con base en los anteriores elementos establezca el vínculo con los siguientes actores (si tiene alguno que no esté incluido en la lista lo puede mencionar)

Actores	Elementos que favorecen el Vínculo*			
	Confianza	Sinergias	Coherencias	Proximidad Geográfica
Alcaldía Municipal				
Asohofrucol				
SENA				
Secretarías de la Gobernación				
Mangocol				
Cámara de Comercio				
Asociación Aproinga				
Asociación Aspanela				
Asociación Coofrutana				
Empresa Asociativa AFA				
Asociación Aspromango				
Asociación Aspromancol				
Asociación Asfruma				
Asociación Asofrut				
Asociación Asofruvi				
Asociación Fruticultena				
Asociación Asoanoalaima				
Instituciones Educativas				
Empresas turísticas				

Alto, Medio, Bajo, Nulo

Bibliografía

- Aguilar, E. (2014). Los Nuevos Escenarios Rurales: De la Agricultura a la Multifuncionalidad. *ENDOXA*, (33), 73–98.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5944/endoxa.33.2014.13560>
- Aranda, Y., Gómez, A., & Ramos, A. (2014). Tipificación de los Vínculos producto típico - territorio: Una metodología con aplicación empírica en productos agroalimentarios de la región Andina de Colombia. *Agroalimentaria*, 20, 15–33.
- ASOHOFrucOL, A. H. de C. (2017). *Moderación de picos de cosecha de mango en la provincia del Tequendama y Alto Magdalena. Fase I*. Retrieved from http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Banco_de_Proyectos/EJECUCION_2017/T R1414_Moderacion_de_picos_de_cosecha_de_mango_en_provincia_del_Tequendama_y_Alto_Magdalena_Fase_I.pdf
- ASOHOFrucOL, A. H. de C. (2018). *Moderación de picos de cosecha de mango en la provincia del Tequendama y Alto Magdalena. Fase II* (pp. 1–5). pp. 1–5. Retrieved from http://www.asohofrucol.com.co/archivos/Banco_de_Proyectos/EJECUCION_2018/IV 1408_picos_Mango.pdf
- Brunori, G., & Rossi, A. (2000). Synergy and coherence through collective action: some insights from wine routes in Tuscany. *Sociologia Ruralis*, 40(4), 409–423.
- CEPEC, C. de P. en E. C. (2010). *Plan de Competitividad de la Provincia del Tequendama*. Retrieved from file:///C:/Users/Carolina/Downloads/Plan de competitividad de Tequendama.pdf
- Chia, Rey-Valette, Michel, Soulard, Nougaredes, Mathé, Barbe, Maurel, Jarrige, G. (2016). Proposición metodológica para el análisis de la gobernanza territorial a partir de una experiencia francesa. *Revista Geografica de Valparaiso*, 53(1), 23 – 46.
- Cundinamarca, G. de, ASOHOFrucOL, A. H. de C., & Hortifructicola, F. N. de F. (2017). *Fortalecimiento de las cadenas productivas de mango, aguacate y cítricos en el Departamento de Cundinamarca*. Bogotá D.C.

- De Janvry, A., & Sadoulet, E. (2007). *Agricultural growth and poverty reduction: additional evidence*. *World Bank Research Observer*, 25(1), 1–20.
- Díaz, G. (2010). Procesos de innovación regional en la Región de Los Lagos : un análisis a través de la proximidad geográfica y organizacional de sus actores *Processos de inovação regional no distrito do Los Lagos : uma análise pela proximidade geográfica e os atores orga*. *Interacoes*, 11, 149–159.
- DNP, D. N. de P. (2005). *Conpes 3375. Política nacional de sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos para el sistema de medidas sanitarias y fitosanitarias*.
- DNP, D. N. de P. (2008). *Conpes 3514. Política Nacional Fitosanitaria y de Inocuidad para las Cadenas de Frutas y de otros Vegetales (Vol. 3514)*.
- DNP, D. N. de P. *Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018*. , (2015).
- DNP, D. N. de P. (2016). *CONPES 3866. Política Nacional de Desarrollo Productivo*. Bogotá D.C.
- Durston, J. (2001). CAPITAL SOCIAL – PARTE DEL PROBLEMA , PARTE DE LA SOLUCIÓN Su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza. In C. C. E. para A. L. y el Caribe (Ed.), *"En busca de un nuevo paradigma: capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe* (pp. 6–10). Retrieved from <https://www.cepal.org/prensa/noticias/comunicados/3/7903/Durstonvale.pdf>
- Esparcia, J. ; Escribano, J. ; Serrano, J. J. (2015). Una aproximación al enfoque del capital social y a su contribución al estudio de los procesos de desarrollo local. *Journal of Regional Research Investigaciones Regionales*, 34, 1 a 23. Retrieved from http://www.aecr.org/images/ImatgesArticles/2015/12/03_ESPARCIA.pdf
- Farinós, J. D. (2008). Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, 6, 11–32. Retrieved from file:///C:/Users/Carolina/Downloads/Dialnet-GobernanzaTerritorialParaEIDesarrolloSostenible-2686501_1.pdf
- Fischer, E., & Qaim, M. (2012). Linking Smallholders to Markets: Determinants and Impacts of Farmer Collective Action in Kenya. *World Development*, 40(6), 1255–1268. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.11.018>
- George, J., George, R., & Kulandaiswamy, V. (2013). Member Trust's impact on Member Satisfaction and Organizational Performance: Development of a Conceptual Model. *Life Science Journal*, 10(2), 604–609.
- Gobernación de Cundinamarca. (2016). *Plan de Desarrollo Cundinamarca 2016-2020*

- “Unidos podemos más.” Bogotá D.C.
- Gobernación de Cundinamarca. (2017). Diagnóstico del Departamento. In S. de Planeación (Ed.), *Plan de Desarrollo de Cundinamarca. Unidos podemos más*. Retrieved from <http://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/9e96b703-852d-470f-9b64-3c8e601b3805/3.+Anexo+3.3+-+DIAGNOSTICO+DEL+DEPARTAMENTO.pdf?MOD=AJPERES&CVID=llg38aT&CVID=llg38aT>
- Goodin, R. E. y Klingemann, H. (1998) *A New Handbook of Political Science*, 846 pp.; Oxford: Oxford University Press.
- Gómez, W. (2018). *Análisis de la funcionalidad de las organizaciones* (Universidad). Bogotá D.C.
- Grammont, H. (2004). La nueva ruralidad en América Latina. *El Cotidiano*, 36(147), 43–50. <https://doi.org/10.2307/3541454>
- Guzman, D. (1996). Zonas de Vida o Formaciones Vegetales. Área Jurisdiccional CAR. *Centro de Documentación CAR*. Retrieved from [file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/Tequendama/Zonas de Vida Cundinamarca.pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/Tequendama/Zonas%20de%20Vida%20Cundinamarca.pdf)
- Hellin, J., Lundy, M., & Meijer, M. (2007). Farmer organization and market access. *LEISA Magazine*, 23 1(67), 26–27.
- Herbel, D., Rocchigiani, M., & Ferrier, C. (2015). Journal of Co-operative Organization and Management The role of the social and organisational capital in agricultural co-operatives ' development Practical lessons from the CUMA movement §. *Biochemical Pharmacology*, 3(1), 24–31. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2015.02.003>
- Hufty, M. (2008). *Una propuesta para concretizar el concepto de gobernanza: El Marco Analítico de la Gobernanza*. 1–17.
- Jorquera Beas, D. (2011). Gobernanza para el desarrollo local. *Centro Latinoamericano Para El Desarrollo Rural (RIMISP)*, 32. Retrieved from http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366307608n952011governanzaparadesarrollolocaljorquera.pdf
- Lamine, Claire; Renting, Henk; Rossi, Adenella; Wiskerke, Han; Brunori, G. (2012). Chapter 11 Agri-Food systems and territorial development : innovations , new dynamics and changing. In and B. D. Darnhofer, D. Gibbon (Ed.), *Farming Systems Research into the 21st Century: The New Dynamic* (pp. 229–256). <https://doi.org/10.1007/978-94-007-4503-2>
- López García, D., Pontijas, B., González De Molina, M., Delgado Cabeza, M., Guzmán

- Casado, G. I., & Infante Amate, J. (2018). Saltando de escala...¿hacia dónde? El papel de los actores convencionales en los sistemas alimentarios alternativos. *Revista de Estudios Sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, (01–29), 65–97. <https://doi.org/10.4422/ager.2018.16>
- López, J., Castañeda, T., & González, J. G. (2017). Nueva ruralidad y dinámicas de proximidad en el desarrollo territorial de los sistemas agroalimentarios localizados. *Revista Latinoamericana*, (47). <https://doi.org/10.4067/S0718-65682017000200211>
- Markelova, H., & Mwangi, E. (2010). Collective action for smallholder market access: Evidence and implications for Africa. *Review of Policy Research*, 27(5), 621–640. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2010.00462.x>
- Megyesi, B., Kelemen, E., & Schermer, M. (2011). Social capital as a success factor for collective farmers marketing initiatives. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 18(1), 89–103.
- Molina, J. P., Aranda, Y., Parra, J. E., Montoya, J. N., Montoya, I., Lesmes, A., ... Manzo, F. (2017). Formulación de un plan de desarrollo rural con enfoque territorio (PDRET). In *Territorio en Vilo. Desarrollo rural para el posconflicto* (Vol. 6, pp. 48–50).
- Moyano, E. (2008). Capital social y acción colectiva en el sector agrario. *Revista Española de Sociología*, 10, 15–37. Retrieved from <https://recyt.fecyt.es/index.php/res/article/view/65074/39449>
- Moyano, E. (2009). *CAPITAL SOCIAL, GOBERNANZA Y DESARROLLO RURAL* (2). Sevilla.
- Mundial, B. (1992). *The Worldwide Governance Indicators. Methodology and Analytical Issues*. Retrieved from <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/630421468336563314/pdf/WPS5430.pdf>
- Muñoz, J., & Sahagún, M. (2017). Hacer análisis cualitativo con Atlas.ti7. <https://doi.org/10.5281/zenodo.273997>
- Naciones Unidas. (2013). *Organizaciones productivas que hacen posible el desarrollo alternativo en Colombia*. 32.
- Newbery, R., Sauer, J., Gorton, M., Phillipson, J., & Atterton, J. (2013). Determinants of the performance of business associations in rural settlements in the United Kingdom: An analysis of members' satisfaction and willingness-to-pay for association survival.

- Environment and Planning A*, 45(4), 967–985. <https://doi.org/10.1068/a44669>
- Pecqueur, B., & Zimmermann, J. (2004). Introduction. Les fondements d'une économie de proximité. *Economie de Proximité*.
- Rallet, A., & Torre, A. (2004). Proximité et localisation. *Economie Rurale*, 280(Proximité et territoires), 25–41. <https://doi.org/10.3406/ecoru.2004.5470>
- Rodríguez Herrera, Adolfo - Alvarado, H. (2008). *Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*.
- Schejtman, A. y, & Berdegué, J. (2004). Desarrollo Territorial Rural. In *Debates y Temas Rurales* (Vol. 1). <https://doi.org/10.4067/S0250-71612006000100006>
- Schermer, M., Renting, H., & Oostindie, H. (2011). Collective farmers' marketing initiatives in Europe: diversity, contextuality and dynamics. Special Issue: Collective farmers' marketing initiatives. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 18(1), 1–11.
- Shiferaw, B., Obare, G., & Muricho, G. (2008). Rural market imperfections and the role of institutions in collective action to improve markets for the poor. *Natural Resources Forum*, 32(1), 25–38. <https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2008.00167.x>
- Stamberg, A. (2015). ENFOQUE SISTÉMICO EN ADMINISTRACIÓN RURAL : ESTUDIO DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN FAMILIAR. *Ciencias Administrativas*, 5.
- Torre, Andre; Rallet, A. (2004). *Proximity and Localization Proximity and Localization*. 3404(September). <https://doi.org/10.1080/0034340052000320842>
- Torre, André; Traversac, J. (2011). Torre A ., Traversac J . B . (eds), 2011 , Territorial Governance . Local Development , Rural Areas and Agrofood Systems , Springer Verlag , Heidelberg & N . York . Introduction Rural areas today , places of profound changes. *Springer Science & Business Media*.
- Torre, A. (2019). Les différentes approches de la proximité. *Soins Cadres*, 3–6. <https://doi.org/10.1016/j.scad.2019.03.004>
- Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and localization. *Regional Studies*, 39(1), 47–59. <https://doi.org/10.1080/0034340052000320842>
- Varguillas, C. (2006). El uso de ATLAS.TI y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido UPEL. Instituto Pedagógico Rural El Mácaro. *Laurus. Revista de Educación*, 73–87. <https://doi.org/10.1315-883X>
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 27 (2), 151-208.

Woolcock, M., y Narayan, D. (2000). Capital social: implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas sobre desarrollo. *World Bank Research Observer*, 15(2), 225–249.