



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

# **ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES CAMPEVINOS EN EL PÁRAMO DE SUMAPAZ: ORIGEN, REALIDADES Y PERSPECTIVAS**

**Nubia Milena Bayona Romero**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Humanas  
Bogotá, Colombia

2013



# **ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES CAMPEÑINOS EN EL PÁRAMO DE SUMAPAZ: ORIGEN, REALIDADES Y PERSPECTIVAS**

**Nubia Milena Bayona Romero**

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

**Magister en Antropología Social**

Director:

MSc. Juan Patricio Molina Ochoa

Codirectora:

MSc. Natalia Robledo Escobar

Grupo de Investigación:

Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Humanas  
Bogotá, Colombia  
2013

*A todas las mujeres que estuvieron antes de mí y que hicieron posible un mundo diferente, en el que es posible plantearse preguntas para luego intentar responderlas.*

## Agradecimientos

Realizar un trabajo de investigación como el presentado en este documento, en un territorio como Sumapaz y más aún en un área del conocimiento diferente a mi formación profesional, no hubiera sido posible sin la ayuda y acompañamiento de diferentes personas e instituciones.

En materia de instituciones debo agradecer a la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, al Fondo Local de Desarrollo Local y a Colciencias, por brindarme el apoyo necesario para la realización de esta investigación.

Adicionalmente debo agradecer a mis compañeros de trabajo en Sumapaz quienes fueron parte importante en el contacto con la comunidad local y en la recolección de LA información en campo: a Angélica por su compañía e inspiración a continuar cuando las situaciones propias del contexto de Sumapaz se dificultaban al punto de limitar nuestra presencia en la localidad, a Duber por su apoyo en las diferentes actividades propias de mi trabajo de campo, a Fabio Pachón por su comprensión y apoyo en todo el proceso de trabajo en este territorio y a Jorge por haberme dado la oportunidad de llegar a Sumapaz y por ser un compañero incondicional de vida.

Agradezco a todos los campesinos de Sumapaz con los que pude compartir, admiro su fuerza y el deseo de permanecer en su territorio pese a las dificultades.

Al profesor Juan Patricio Molina debo agradecer además del acompañamiento durante el proceso de recolección de la información y escritura del documento de la tesis, todo el apoyo y las oportunidades de aprendizaje que me ha brindado a través del trabajo con diferentes comunidades y organizaciones campesinas.

A Natalia Robledo por su paciencia y dedicación en la lectura de los documentos que lentamente se fueron convirtiendo en este documento final, superando en gran medida las berreras interdisciplinarias que me impedían descubrir los elementos antropológicos que integraban mi trabajo de investigación.

A Estefanía por sus comentarios y orientaciones en la construcción del marco teórico

A Martha por su apoyo durante este proceso de aprendizaje.

## Resumen

En la presente investigación, se abordan las tensiones existentes entre la visión de la institucionalidad frente al deber ser de las organizaciones de productores campesinos de la Localidad 20 de Bogotá D.C. y lo que estas son, pueden y quieren ser. Estas tensiones están mediadas en gran medida por el conflicto en torno a lo ambiental, la baja conectividad de la localidad con las áreas urbanas de la ciudad y el contexto político y económico del país, en el que el sector agrario debe buscar ajustarse a las demandas internacionales del mercado. Demandas a las que las comunidades de productores campesinos, pese a su gran capacidad de adaptación, aún no están en condiciones de asumir.

**Palabras clave:** Campesinos, organizaciones, producción comercialización y neoliberalismo.

## Abstract

The current research project addresses the conflict between the institutional perspective that establishes the expected roles of producer organizations of peasants in the 20th locality of Bogotá D.C. and what these are, can and want to be. These conflicts are mainly due to environmental problems, the reduced relationship of this locality with urban areas and the Colombian political and economic context, in which the agricultural sector needs to adjust to international marketing demands. Despite peasant's great adaptability, they are still not ready to assume these demands.

**Keys Words:** peasants, organizations, production, marketing and neoliberalism.

# Contenido

	Pág.
Resumen.....	VI
Lista de figuras.....	IX
Lista de tablas.....	XI
Introducción.....	XII
<b>1. Capítulo 1. Sumapaz: la república independiente o la olvidada Localidad 20 del Distrito Capital 19</b>	
1.1 Recorridos por la localidad 20 de Sumapaz .....	20
1.1.1 Sumapaz, un ecosistema de páramo.....	23
1.1.2 Corregimientos de la localidad.....	26
1.1.3 Presencia institucional en la localidad .....	27
1.2 Producción agropecuaria en Sumapaz: entre la conservación y la supervivencia.....	28
1.2.1 Producción Agropecuaria .....	30
1.2.2 Propuestas para la conservación.....	35
1.3. Organización campesina en la localidad de Sumapaz.....	36
<b>2. Capítulo 2: Organizaciones campesinas, una alternativa de acceso al mercado.....</b>	<b>43</b>
2.1 Perspectivas económicas del campesinado.....	44
2.2 Organizaciones de productores campesinos, una estrategia de desarrollo ...	48
2.3 Acción institucional para el fortalecimiento de organizaciones productivas y comerciales en Sumapaz .....	53
<b>3. Capítulo 3: Organizaciones de productores campesinos en la Localidad de Sumapaz.....</b>	<b>61</b>
3.1. Asociación de Productores Campesinos del Sumapaz (1).....	62
3.1.1 Características generales de la asociación.....	62
3.1.2 Descripción del sistema productivo .....	65
3.1.3. Comercialización de los productos de la organización.....	68
3.1.4 Visión y manejo empresarial.....	70
3.1.5 Comunicación entre los miembros de la organización .....	72
3.2. Asociación de Productores Campesinos del Sumapaz (2).....	80
3.2.1 Características generales de la organización .....	80
3.2.2 Descripción del sistema productivo .....	81
3.2.3 Comercialización de los productos de la organización.....	83
3.2.4 Visión y manejo empresarial.....	84
3.2.5 Comunicación entre los miembros de la organización .....	85
3.3. Asociación de Productores Campesinos del Sumapaz (3).....	93

3.3.1 Características generales de la organización .....	93
3.3.2 Descripción del sistema productivo .....	94
3.3.3 Comercialización de los productos de la organización .....	96
3.3.4 Visión y manejo empresarial .....	96
3.3.5 Comunicación entre los miembros de la organización.....	98
<b>4. Conclusiones: tensiones entre la acción institucional y las organizaciones de productores campesinos en Sumapaz.....</b>	<b>107</b>
4.1 Dinámicas propias del territorio local .....	108
4.2 El mercado: entre lo artesanal y la industrialización .....	110
4.3 Organizaciones campesinas como empresas rentables.....	112
4.4 Lineamientos y metodologías del trabajo institucional .....	114
<b>A. Anexo: Soportes construcción de la red de comunicación de la Asociación de Productores Campesinos del Sumapaz (1).....</b>	<b>117</b>
<b>B. Anexo: Soportes construcción de la red de comunicación de la Asociación de Productores campesinos de Sumapaz (2).....</b>	<b>121</b>
<b>C. Anexo: Soportes construcción de la red de comunicación de la Asociación de Productores Campesinos del Sumapaz (3).....</b>	<b>123</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>125</b>



## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1-1. Ubicación Localidad 20 de Sumapaz.....	20
Figura 1-2. Localización de la provincia de Sumapaz y de Bogotá D.C. ....	21
Figura 1-3. Complejo Cruz Verde-Sumapaz .....	22
Figura 1-4. Vía que de Usme conduce a San Juan de Sumapaz.....	23
Figura 1-5. Ruinas de la cárcel construida durante la dictadura de Rojas Pinilla en Sumapaz.....	24
Figura 1-6.Laguna de Chisacá .....	24
Figura 1-7.Entrada Localidad 20 de Sumapaz.....	24
Figura 1-8. Paisaje de páramo en la localidad de Sumapaz .....	25
Figura 1-9. Escultura ubicada en el centro de servicios Santa Rosa .....	26
Figura 1-10. Centro poblado San Juan.....	27
Figura 1-11. Usos del suelo rural en la Localidad de Sumapaz .....	29
Figura 3-1. Equipos para la transformación de lácteos .....	68
Figura 3-2. Grupos familiares que integran la organización.....	72
Figura 3-3. Gráfica de la red de comunicación .....	73
Figura 3-4. Grado de centralidad en los miembros de de la organización.....	75
Figura 3-5. Grado de intermediación de la organización.....	76
Figura 3-6. Relación entre la edad de los asociados y la red de comunicación .....	76
Figura 3-7. Relación entre cercanía a la planta de transformación y la comunicación. ....	77
Figura 3-8. Relación entre la función de los asociados y la comunicación.....	78
Figura 3-9. Relación entre el interés de participar en la organización y la comunicación.	79
Figura 3-10. Equipos para la transformación de lácteos. ....	82
Figura 3-11. Productos comercializados por la organización.....	83
Figura 3-12. Grupos familiares que integran la organización.....	85
Figura 3-13. Gráfica de la red de comunicación. ....	87
Figura 3-14. Grado de centralidad miembros de la organización.....	88
Figura 3-15. Grado de intermediación de la organización.....	88
Figura 3-16. Relación entre la edad de los asociados y la comunicación. ....	89
Figura 3-17. Relación entre cercanía a la planta de transformación y la comunicación. ...	90
Figura 3-18. Relación entre la función de los asociados y la comunicación.....	91
Figura 3-19. Relación entre el interés de participar en la organización y la comunicación.....	92
Figura 3-20. Productos de la organización .....	95

Figura 3-21. Grupos familiares de la organización. ....	98
Figura 3-22. Gráfica de la red social de la organización.....	98
Figura 3-23. Grado de centralidad de los miembros de la organización. ....	99
Figura 3-24. Grado de intermediación de los miembros de la organización. ....	100
Figura 3-25. Relación entre la edad de los asociados y la comunicación.....	100
Figura 3-26. Relación entre cercanía a la planta de transformación y la comunicación. ....	101
Figura 3-27. Relación entre la función de los asociados y la comunicación. ....	102
Figura 3-28. Relación entre el interés de participar en la organización y la comunicación. .....	103

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 3-1. Comercialización de los productos de la organización.....	69
Tabla 3-2. Comercialización de los productos .....	83

## Introducción

A principios del año 2009 tuve la oportunidad de vincularme al proyecto “Desarrollo de capacidades locales para la articulación sostenible de las Agroredes de Sumapaz a los mercados de alimentos de Bogotá”, el cual fue ejecutado por la Universidad Nacional de Colombia y financiado por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y el Fondo de Desarrollo Local de Sumapaz. Este proyecto estaba orientado a fortalecer la comercialización de los productos agropecuarios de la localidad de Sumapaz en el mercado de alimentos de Bogotá, mediante el enfoque de los Centros de Gestión Veredal<sup>1</sup> (CGV).

Formular la estrategia de implementación y fortalecimiento de los CGV para la localidad de Sumapaz fue el trabajo que desarrollé durante mi vinculación en el proyecto mencionado anteriormente. El concepto de CGV contemplado en el decreto 315 de 2006 y formulado en el marco del Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (PMASAB), se ha utilizado por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico como enfoque orientador en el desarrollo de proyectos para el fortalecimiento de la producción y la comercialización organizada de productores campesinos en departamentos como Boyacá, Cundinamarca y Meta. Sin embargo, para la localidad de Sumapaz la implementación de los CGV tal como lo expone el decreto 315, se convirtió en un reto difícil de alcanzar, dadas sus particularidades ambientales, políticas y sociales.

La localidad veinte de Sumapaz está ubicada a 31 Km de la ciudad de Bogotá. Limita al norte con la Localidad de Usme, al sur con el departamento del Huila, al oriente con los municipios de Chipaque, Gutiérrez y el departamento del Meta y al occidente con los municipios de Pasca, San Bernardo y Cabrera (DAMA, 2003). La totalidad del territorio local está clasificado como zona rural, lo cual está directamente relacionado con sus características ambientales y el hecho de que hace parte del Páramo de Sumapaz, considerado uno de los más grandes del mundo. 46.811,5 ha de las 78.095,2 ha totales de la localidad corresponden al Parque Nacional y Natural del Sumapaz, de lo cual deriva la gran importancia hídrica que este territorio representa para el país (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

La localidad se encuentra dividida en tres corregimientos San Juan, Nazareth y Betania; posee 2.478 habitantes dedicados principalmente a la producción económica primaria agrícola y pecuaria (Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2006). Como acciones para el fomento y fortalecimiento de la producción agropecuaria, la institucionalidad local y distrital particularmente la Secretaría Distrital de Desarrollo

---

<sup>1</sup> “Son centros de apoyo para el manejo de información directa y permanente y para la gestión básica de la producción agropecuaria de las fincas que hagan uso del sistema en la vereda y /o vecindad” (Decreto 315 de 2006).

Económico, ha incentivado la organización de productores campesinos en torno a la producción y comercialización agropecuaria. Este tipo de organización con un enfoque empresarial, contrasta con la tradición de organización que los campesinos de esta localidad, han utilizado como estrategia para sus luchas por el acceso a la tierra y la defensa del territorio, con la cual lograron hacer frente al régimen latifundista que imperó hasta el siglo pasado en lo que hoy se conoce como la Localidad y la Provincia de Sumapaz (Marulanda, 1991).

La primera vez que llegué a Sumapaz me sorprendió la distancia tan grande que existía entre esta localidad del Distrito Capital y su área urbana; nunca imaginé que Bogotá, la ciudad más importante del país, fuera poseedora de un extenso territorio rural dentro del cual se encontraba uno de los páramos más grandes del mundo. La distancia entre la Bogotá rural de Sumapaz y su área urbana, era una distancia que no se medía únicamente en el número de kilómetros o el tiempo que se tardaba en recorrer el territorio, sino también en la lejana, incomprensible y desconocida realidad local, sobre la cual se formulaban y ejecutaban proyectos de desarrollo rural.

Volver a Sumapaz se convirtió en un desafío, pues los buses salían de Bogotá urbana a la localidad en días específicos y no cubrían la totalidad del territorio local, así que contactar a las diferentes organizaciones fue una labor dispendiosa e ineficiente, dada la distancia existente entre una y otra organización y la escasa posibilidad de movilizarse al interior del territorio local, sin un vehículo particular.

La dificultad para el desplazamiento y la escasa comunicación que podíamos mantener dentro y fuera de la localidad no fueron las únicas limitantes para la realización de las actividades de extensión e investigación del proyecto. El principal desafío se encontró en la barrera puesta por la comunidad local, al relacionarnos con el anterior convenio de Agroredes<sup>2</sup> que fue financiado por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Las Agroredes, que según el decreto 315 de 2006 constituyen redes rurales de producción e integración de gestión de vecindad, fueron el primer enfoque orientador de las acciones realizadas por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico para incentivar la comercialización organizada de los productos locales a los mercados del área urbana de Bogotá D.C. Su continuidad se dio mediante este el convenio 054 de 2009 ejecutado por la Universidad Nacional, pero con el enfoque de los CGV.

Al principio los miembros de las organizaciones con los que nos entrevistamos preguntaban sin tapujos si veníamos a robarnos la plata, cuánto nos pagaban por trastear las chaquetas de un lado a otro y afirmaban que sería mejor que a cada organización le dieran el dinero de nuestros salarios. Esta actitud hacia nosotros parecía estar mediada por las malas experiencias que habían tenido con anteriores proyectos para la organización en torno a la producción y la comercialización.

Otro factor que pude identificar como determinante para la vida de los habitantes de la localidad, y por tanto de la acción institucional en pro de la organización de productores campesinos, fue la presencia del conflicto armado. Frente a esta problemática mis

---

<sup>2</sup> En la localidad los primeros convenios financiados por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, se conocían como Agroredes, los cuales al parecer presentaron circunstancias de trabajo similares a las nuestras. Cuando veían a los funcionarios con chaquetas uniformes decían esos son los de Agroredes.

compañeros de trabajo y yo decidimos mantenernos distantes y no tratar el tema con los miembros de las organizaciones. Quizás lo único que hablaba era su silencio, un silencio que procuramos perdurar, con el propósito de garantizar nuestra estadía en el territorio. Por esta razón, la investigación presentada en este documento no aborda directamente esta problemática.

La situación descrita anteriormente fue una limitante en el desarrollo del proyecto y de esta investigación, y me obligó a comprender las dinámicas organizacionales de la localidad para ajustar la propuesta de CGV. Asimismo, me permitió evidenciar la divergencia de visiones que existían entre la institucionalidad y las organizaciones campesinas del Sumapaz, los cuales debían interactuar en el marco de la ejecución de proyectos como el que se estaba ejecutando por parte de la Universidad.

Las organizaciones de productores campesinos en la localidad se habían formado y fortalecido a partir de la acción institucional, la cual cuestionaba constantemente el no obtener los resultados esperados frente a los recursos que se habían invertido para lograr una producción y comercialización organizada. Por otra parte, el acercamiento con las organizaciones me permitió ver que los resultados esperados por la institucionalidad diferían de los esperados por la comunidad, y que los proyectos formulados para el fortalecimiento organizacional no consideraban los elementos físicos, ambientales, socioculturales, políticos y económicos que diferencian a la localidad de territorios como la Provincia Oriente y la Provincia del Tequendama, donde la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico había incentivado estas experiencias organizativas.

Según pude observar, las fuertes divergencias entre las perspectivas institucionales que apoyan los procesos de organización para la producción y comercialización y los campesinos organizados en torno a estas actividades económicas, sumadas a la falta de comprensión y conocimiento de las realidades locales, generan fuertes tensiones entre las organizaciones y las instituciones que las apoyan.

Estas tensiones limitan el potencial de las organizaciones como alternativas viables para fortalecer la producción de pequeños productores, ya que si bien es cierto que las organizaciones no dependen en su totalidad de la acción institucional, también lo es que los proyectos financiados por las instituciones locales y distritales proporcionan recursos importantes para la capacitación, la asesoría en temas transversales como el componente financiero y contable y la compra de equipos necesarios para la producción y la comercialización. Estos recursos se convierten en un punto importante de apoyo para estas formas asociativas campesinas que se enfrentan a un medio productivo y comercial en el que las exigencias sanitarias son cada vez mayores.

Dada la importancia de lograr un trabajo coordinado entre la institucionalidad y las organizaciones, me propuse dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación, la cual se convirtió posteriormente en la temática de mi tesis de maestría:

¿Cuáles son las tensiones existentes entre las organizaciones de productores campesinos de la localidad 20 de Sumapaz D.C. y la acción institucional encaminada a la conformación y el fortalecimiento de estas organizaciones para la producción y la comercialización?

El objetivo general de esta investigación fue identificar y analizar las tensiones entre las organizaciones de productores campesinos de Sumapaz, y la acción institucional que las apoya y fortalece. Para lograrlo, planteé los siguientes objetivos específicos:

1. Conocer el contexto histórico, ambiental, social, cultural y económico en el que se insertan las organizaciones y su incidencia sobre el proceso organizacional.
2. Estudiar las características y funcionamiento de las organizaciones vinculadas a la investigación.
3. Indagar acerca de la importancia de la organización de productores campesinos para la producción y la comercialización de productos agropecuarios, dentro del contexto político nacional, como un instrumento de desarrollo rural.
4. Identificar los principales lineamientos y enfoques institucionales para el trabajo con organizaciones de productores campesinos.
5. Contrastar las características y funcionamiento de las organizaciones estudiadas con los enfoques adoptados por las instituciones que formulan y ejecutan proyectos para la producción y comercialización organizada en la localidad de Sumapaz.

### **Metodología**

Esta investigación se llevó a cabo durante los años 2009, 2010 y 2011. En 2009 generé el acercamiento requerido para realizar la investigación y en 2010 realicé el trabajo de campo, en el marco del proyecto “Proyecto de Extensión Solidaria para la Consolidación de los Centros de Gestión Veredal Mediante el Fortalecimiento Empresarial de Unidades Productivas de la Localidad de Sumapaz Enmarcado en Acciones para la Restitución del Derecho al Trabajo” En 2011 realicé visitas esporádicas a la localidad, con el fin de indagar sobre algunos aspectos que encontré relevantes durante el trabajo de sistematización y análisis de la información recogida previamente.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, utilicé una estrategia metodológica centrada en una perspectiva etnográfica, para la cual utilicé técnicas cualitativas para la recolección de la información, principalmente observación participante y entrevistas semiestructuradas. Los escenarios en los cuales llevé a cabo la investigación fueron dos: por un lado las plantas de transformación, las fincas de los asociados y demás escenarios en los que pude compartir con las organizaciones y por el otro los encuentros de discusión institucional en torno a la producción y comercialización organizada en Sumapaz.

### *Organizaciones*

De las ocho organizaciones que vinculaba el proyecto de la Universidad Nacional, elegí tres de las más representativas de la localidad, en términos de su continuidad en el trabajo productivo y comercial organizado. A estas organizaciones estaban vinculados productores campesinos de los tres corregimientos de la localidad, con quienes mantuve un trabajo constante durante los años en los que realicé el trabajo de campo.

Las organizaciones que elegí estaban orientadas a la producción de diversos productos agropecuarios y no agropecuarios, dentro de los que se encuentran: quinua, productos

de panadería, queso, arequipe, mermeladas y yogurt. Estas organizaciones son mencionadas en el texto como Asociación de Productores Campesinos de Sumapaz 1, Asociación de Productores Campesinos de Sumapaz 2 y Asociación de Productores Campesinos de Sumapaz 3. Los nombres de las organizaciones fueron cambiados para preservar su privacidad.

El trabajo con las organizaciones se enfocó en los espacios de trabajo organizacional, tales como capacitaciones, reuniones de los asociados, visitas de asesoría técnica y contable, salidas de campo y el proceso productivo y comercial. En estos espacios utilicé como técnicas etnográficas: observación participante y no participante, diálogos informales y entrevistas semiestructuradas. Adicionalmente utilicé la metodología de análisis de redes sociales para cada una de las organizaciones, la cual realicé a través de entrevistas estructuradas en la finca de los asociados de cada organización. Para su sistematización y análisis utilicé el software Ucinet 6.85 y Netdraw 1.48.

### *Espacios institucionales*

En cuanto a los espacios institucionales, participé en la Mesa de Productividad del Sumapaz, la cual consistía en un espacio en el que las instituciones encargadas de formular y ejecutar proyectos productivos se reunían para poner en común sus actividades, logros y limitaciones y así formular acciones de manera conjunta.

Adicionalmente, participé durante dos años consecutivos en comités con la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y el Fondo de Desarrollo Local de Sumapaz, en los cuales se realizaba la interventoría de los proyectos ejecutados por la Universidad Nacional de Colombia. En estos espacios conocí con mayor profundidad las perspectivas de los funcionarios de las instituciones vinculadas al trabajo en Sumapaz, particularmente en términos de producción y comercialización.

### **Ejes conceptuales**

Los ejes conceptuales que guiaron el análisis de la información recolectada en campo fueron: instituciones, organizaciones y economías campesinas.

Teniendo en cuenta que el objetivo principal de esta investigación es identificar y analizar las tensiones que percibí entre las organizaciones campesinas y la institucionalidad que las fomenta y las fortalece en Sumapaz, consideré indispensable abordar los conceptos de institución y organización, para proporcionar una mayor claridad con relación a qué tipo de instituciones y de organizaciones hago referencia en la presente investigación.

Respecto al concepto de institución, pese a que hago énfasis en lo amplio del concepto que según Durkheim (2001) incluye “todas las creencias y todos los modos de conducta instituidos por la comunidad” (Durkheim, 2001: 31). Sin embargo, para el caso de interés en esta investigación el concepto de institución está más relacionado con el sistema de entidades estatales encargadas de llevar a cabo acciones en pro del desarrollo rural en el sector agropecuario, dentro de las cuales se encuentra la conformación de organizaciones de productores campesinos. Por esta razón en este trabajo, el concepto de institución se delimita a una construcción restringida, la cual según Jesús Antonio Bejarano (1998) corresponde a las entidades en las que toma cuerpo la estructura del Estado.



A cerca del concepto de organización, que es el segundo concepto fundamental a considerar, podemos encontrar aportes como los de Krieger (2001) en el que la organización, se refiere a las actividades realizadas en un grupo social para procurar el logro de un objetivo en común, a través de una estructura de roles, de funciones y una división del trabajo, o como los de Daft y Steers (1992), en los que la organización es considerada como una entidad social orientada al logro de metas, que tienen un sistema de actividad estructurado y un límite o una frontera identificable.

Definiciones como las expuestas anteriormente hacen alusión a la organización como una acción colectiva orientada al cumplimiento de objetivos comunes, sin embargo, para tener una mayor claridad y concordancia del concepto con el tipo de organizaciones consideradas en esta tesis, en lo relativo a las organizaciones, existe un concepto que resulta apropiado, por su vinculación con las instituciones estatales, y es el expuesto por Machado (2000), en su texto *Las organizaciones del sector agropecuario. Un análisis institucional*. En este texto Machado considera que estos grupos sociales que se relacionan o direccionan su accionar a partir de la política institucional del sector agropecuario o los lineamientos trazados por los entes encargados de ejecutarla podrían caracterizarse así:

“llamaremos organización a una unidad económica de coordinación que tenga fronteras identificables y que funcione de manera relativamente continua, con miras a alcanzar un objetivo o un conjunto de objetivos compartidos por los miembros participantes. En otros términos, una organización se caracteriza por: 1°) un conjunto de participantes; 2°) un convenio, implícito o explícito, sobre ciertos objetivos y sobre los medios acordados para expresar el propio acuerdo o desacuerdo sobre los objetivos o los mecanismos de disociación (contratos, renunciaciones, huelgas, etc.); 3°) una coordinación formal, que defina una estructura caracterizada por su grado de complejidad (la jerarquía), por reglas y procedimientos (la formalización) y por su grado de centralización (la decisión) (Citado por Machado, Ménard, 1997: 20)

Con relación al concepto de economías campesinas, no me enfoqué en debatir las diferentes posiciones que existen al respecto, sino más bien en evidenciar los cambios que estas han experimentado en los últimos años, teniendo en cuenta las transformaciones sociales económicas y políticas del país. Resaltar estas transformaciones es relevante en la medida en la que pese a los nuevos y diversos contextos de la vida nacional, los campesinos con frecuencia continúan siendo estigmatizados por definiciones clásicas de su economía, en las que no se hace evidente el dinamismo de estas poblaciones ni los procesos de adaptación que han asumido para lograr una mayor integración al mercado y garantizar la permanencia de su actividad económica. Para el desarrollo del concepto de economías campesinas me centre en los aportes que Jaime Forero, Carlos Salgado y Silvia Pérez realizan respecto a las actuales condiciones y características del campesinado.

### **Estructura Capítular**

El texto que presento a continuación está dividido en cuatro capítulos, incluyendo las conclusiones. En el primer capítulo abordaré el contexto en el que se insertan las organizaciones de productores campesinos del Sumapaz, teniendo en cuenta las características físicas, ambientales, económicas, sociales y culturales de la localidad. Adicionalmente me referiré a la tradición de organización campesina como movimiento social que ha caracterizado al Sumapaz, ya que en esta historia organizacional se

explican en gran medida las expectativas y racionalidades de los actuales campesinos de este territorio.

En el segundo capítulo presento los principales lineamientos institucionales con relación a los campesinos y las organizaciones de productores a nivel nacional y a nivel de la localidad de Sumapaz.

En el tercer capítulo describiré las características y el funcionamiento de las organizaciones vinculadas a esta investigación. Tendré en cuenta sus sistemas productivos, los canales de comercialización utilizados, las perspectivas empresariales sobre el trabajo organizacional y las estrategias de comunicación utilizadas por los miembros que las integran.

Para profundizar en el estudio de estas organizaciones, además del trabajo descriptivo, presentaré los resultados de la metodología análisis de redes sociales que apliqué a cada una de las tres organizaciones estudiadas. Con ello me propuse identificar la influencia de factores como la distancia entre asociados, la edad, los vínculos familiares y las funciones de los miembros de las organizaciones en el fortalecimiento de la comunicación al interior de éstas.

Con base en la descripción realizada en el capítulo uno de la localidad de Sumapaz, los ejes conceptuales desarrollados en el capítulo dos y las características de las organizaciones campesinas descritas en el capítulo tres, en la parte final de conclusiones contrastaré la situación de las organizaciones estudiadas en términos productivos, comerciales y organizacionales, con los enfoques adoptados por las instituciones que formulan y ejecutan proyectos para la producción y comercialización organizada en la localidad de Sumapaz.

A partir de lo anterior, presentaré y analizaré las tensiones entre las propuestas institucionales para la producción y comercialización organizada, y la realidad del territorio local y de los campesinos que integran este tipo de organizaciones, lo cual corresponde al objetivo general de la tesis.

# 1. Capítulo 1. Sumapaz: la república independiente o la olvidada Localidad 20 del Distrito Capital

El 29 de noviembre de 1961, Álvaro Gómez Hurtado se dirigió al senado para denunciar la existencia en el país de *repúblicas independientes*, dentro de las cuales se encontraba el territorio que hoy en día se conoce como la localidad 20 de Sumapaz. Gómez Hurtado se refería a una serie de zonas aisladas, en las que según él no se reconocía la soberanía del Estado Colombiano y donde el Ejército no podía entrar (Henderson, 2006). Esta declaración, que puso en alerta a los conservadores sobre la presencia de zonas de dominio supuestamente comunista, fue clave para que el Ejército buscara retomar el control de dichos territorios, dando lugar a una fuerte ola de violencia.

Hoy por hoy, y pese a la presencia estatal en el territorio, Sumapaz continúa siendo una localidad lejana a las condiciones y características de la ciudad de Bogotá, un mundo rural aislado de la urbanidad a la cual pertenece, particularmente por tres razones: En primer lugar y de manera paradójica esta localidad, que pertenece a la jurisdicción de la ciudad de Bogotá D.C, constituye un territorio completamente rural con características ambientales de alta fragilidad, lo cual limita la producción agropecuaria a gran escala. Lo anterior, sumado al mal estado de las vías, aumenta los costos de producción, reduce la competitividad y dificulta la comercialización de lo que allí se produce.

En segundo lugar, el territorio local de Sumapaz está sujeto a restricciones legislativas para la realización de diferentes actividades económicas. Ante la necesidad de conservar los recursos naturales del páramo, la permanencia de las comunidades campesinas y la producción agropecuaria han sido cuestionadas desde las esferas académicas y gubernamentales.

En tercer lugar, la localidad de Sumapaz ha sido escenario de fuertes conflictos sociales por el acceso a la tierra. Como estrategia de reivindicación de este derecho, se crearon organizaciones campesinas que lograron disolver el régimen latifundista que permaneció hasta mediados del siglo XX, en lo que hoy se conoce como localidad 20 de Sumapaz D.C., la provincia de Sumapaz y el oriente del Tolima, zonas que comparten una misma historia de lucha y organización campesina.

Aún en la actualidad, es posible hablar de una localidad aislada, no tanto por la ausencia de control territorial por parte del Estado, como por el desconocimiento y la falta de ajuste de la acción institucional distrital y nacional a las necesidades de la región. Esta falta de ajuste al contexto local es uno de los factores más relevantes en la generación de

tensiones entre las instituciones que fomentan y apoyan la organización en la localidad y las organizaciones campesinas.

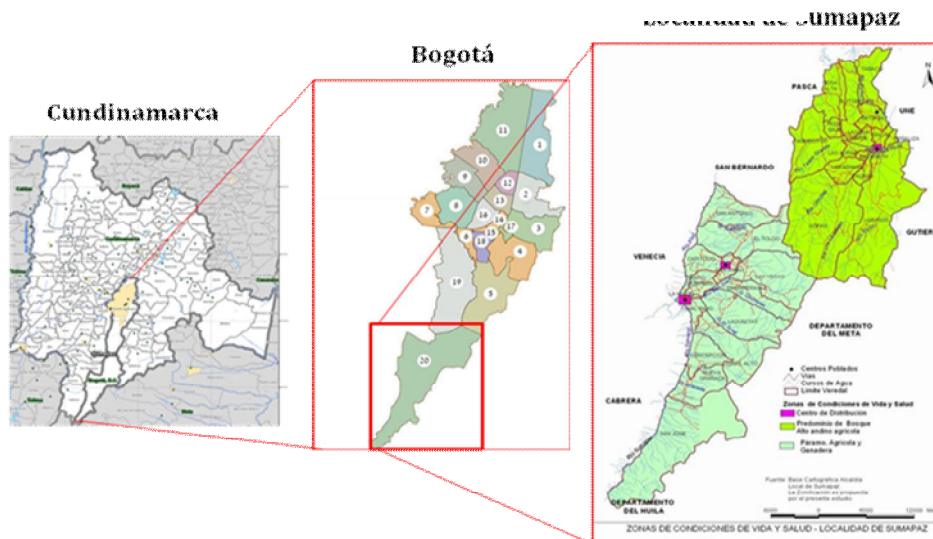
Por esta razón, dedicaré este capítulo a la descripción del contexto local de Sumapaz, teniendo en cuenta sus condiciones geográficas, ecológicas, productivas y comerciales, así como los antecedentes de la organización campesina, entendida como movimiento social de reivindicación de derechos por el acceso a la tierra y la defensa de la seguridad de sus pobladores.

El capítulo está dividido en tres partes. En la primera describo las características ecológicas y geográficas del territorio, así como su división administrativa. En la segunda analizo las legislaciones que tienen que ver con el uso del suelo en la localidad, las actividades productivas de sus pobladores y las problemáticas que los campesinos enfrentan en cuanto a la producción y la comercialización. En la tercera parte presento brevemente los antecedentes de las organizaciones campesinas en Sumapaz como base para la comprensión de las actuales formas de organización productiva, que expondré en el tercer capítulo.

## 1.1 Recorridos por la localidad 20 de Sumapaz

La localidad 20 de Sumapaz, tal como se muestra en la figura 1-1, se encuentra ubicada en el extremo sur del Distrito Capital, al cual se encuentra adscrita desde 1986 (Alcaldía Mayor de Santa Fe de Bogotá, 1998). Según la Alcaldía Mayor de Bogotá (2009), esta localidad posee una extensión total de 78.095,2 hectáreas, lo que la convierte en la localidad más grande de la capital.

Figura 1-1. Ubicación Localidad 20 de Sumapaz



Fuente: Construida por la autora a partir de mapas elaborados por el Departamento Nacional de Planeación

Para una mayor claridad de la zona de estudio y de las regiones con las que la localidad comparte su historia de organización campesina, considero importante establecer las diferencias existentes entre la localidad de Sumapaz, la provincia de Sumapaz y el Páramo de Sumapaz.

Ya he dicho que la localidad de Sumapaz es una de las 20 localidades que conforman la ciudad de Bogotá. Por otra parte, la provincia de Sumapaz (ver figura 1-2) es una de las quince provincias que integran el departamento de Cundinamarca y está conformada por los municipios de Silvania, Tibacuy, Granada, Fusagasugá, Pasca, Arbeláez, Pandi, San Bernardo, Venecia y Cabrera.

**Figura 1-2.** Localización de la provincia de Sumapaz y de Bogotá D.C.

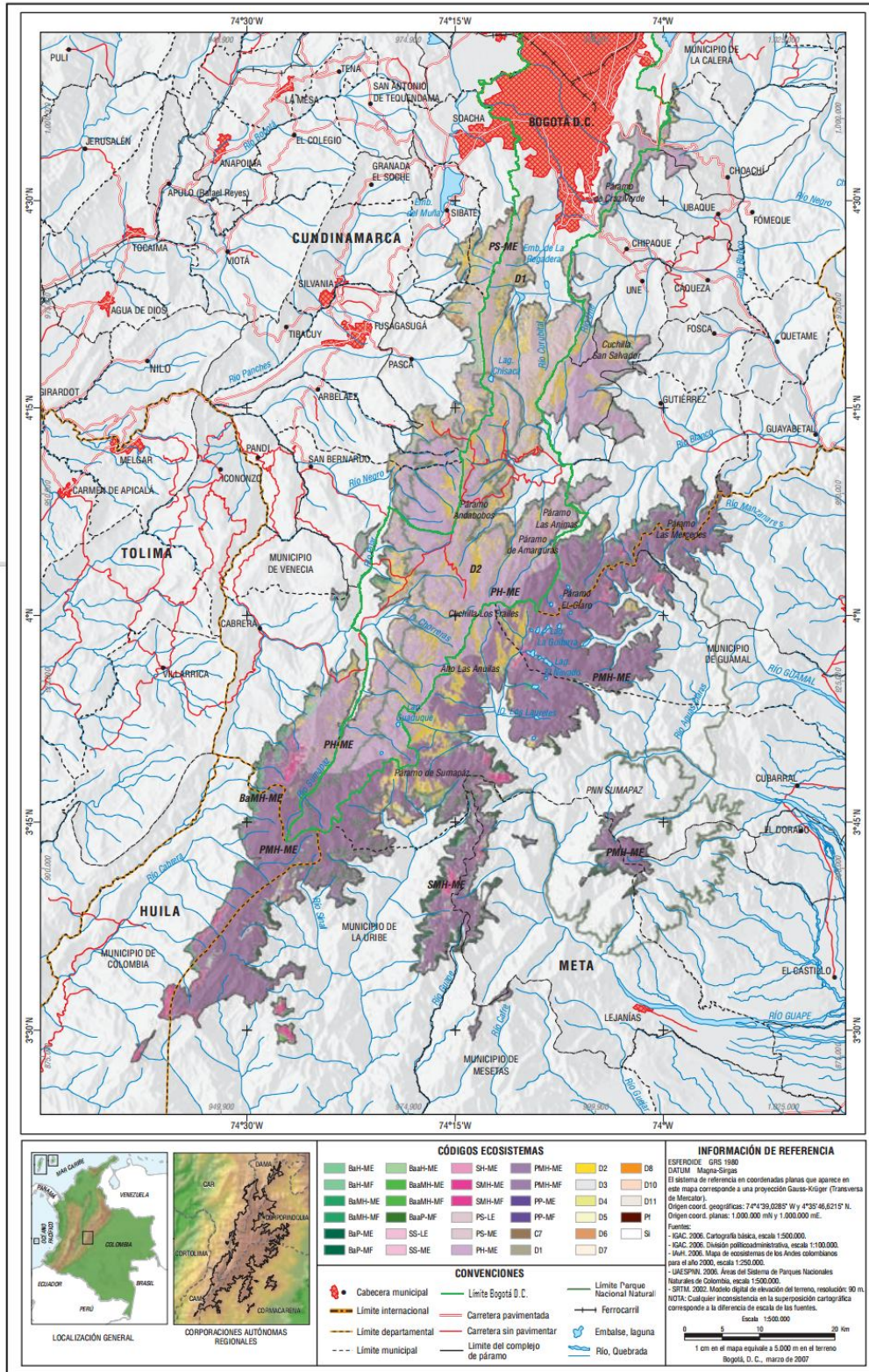


Fuente: Construido por la autora a partir de dirección de estudios e investigaciones Cámara de Comercio de Bogotá

El páramo de Sumapaz hace parte del Complejo Cruz Verde-Sumapaz, el cual comprende 266.750 hectáreas pertenecientes a 25 municipios de los departamentos de Cundinamarca, Huila y Meta (Instituto Alexander Von Humboldt, 2007).

En síntesis, la localidad de Sumapaz es una localidad del Distrito Capital, mientras que la provincia de Sumapaz es una subdivisión del departamento de Cundinamarca y el Páramo de Sumapaz es una región natural, la cual abarca una parte de la localidad de Sumapaz y de la provincia de Sumapaz. En la figura 1-3, se muestra resaltada en verde el área que ocupa la localidad de Sumapaz en el páramo de Sumapaz.

Figura 1-3. Complejo Cruz Verde-Sumapaz



Fuente: Modificado a partir de Atlas de páramos de Colombia, 2007

### 1.1.1 Sumapaz, un ecosistema de páramo

Para ir a Sumapaz se puede utilizar el transporte público, servicio prestado diariamente por la empresa Cootransfusa. Hacia San Juan, el corregimiento más grande de Sumapaz, sale un bus desde Santa Librada a las siete de la mañana y se devuelve a la una de la tarde. Hacia Nazareth y Betania, los otros dos corregimientos que conforman la localidad 20 del distrito capital, el bus sale al medio día del mismo lugar, pero regresa a las siete de la mañana del día siguiente.

Teniendo en cuenta la escasa disponibilidad de transporte público, las instituciones que trabajan en el territorio deben contratar transporte privado con características técnicas adecuadas para transitar por vías destapadas, pues según las legislaciones de preservación del páramo, estas no pueden ser pavimentadas. En la figura 1-4 se muestra la vía principal que conduce de Usme a San Juan de Sumapaz.

**Figura 1-4.** Vía que de Usme conduce a San Juan de Sumapaz



Fuente: Bayona, 2009

La vía que lleva a la localidad de Sumapaz se encuentra en la salida de Usme, justo después de una bomba de gasolina Terpel, la cual se convierte en la última posibilidad para aprovisionarse de combustible, ya que en la localidad no existen bombas de gasolina ni de diésel. Después de salir de Usme, donde la carretera aún se encuentra pavimentada, se puede observar la presencia de fuertes procesos erosivos que implican la pérdida de la capa arable del suelo. Este paisaje desaparece en el Embalse La Regadera, el cual da paso a pequeños bosques y zonas dedicadas a la agricultura y la ganadería.

Al continuar el recorrido desaparece la carretera pavimentada, las casas están cada vez más aisladas las unas de las otras y llama la atención las ruinas de una vieja construcción que aparece a la izquierda del camino (figura 1-5). Según los campesinos que me acompañaron en los recorridos por la localidad, estas son las ruinas de una cárcel que se construyó durante la dictadura de Gustavo Rojas Pinilla (1953-1957), en la que estuvieron recluidos varios presos políticos (Comité Permanente para la Defensa de los Derechos Humanos, 2012).

**Figura 1-5.** Ruinas de la cárcel construida durante la dictadura de Rojas Pinilla en Sumapaz



Fuente: Bayona, 2012



Fuente: Bayona, 2012

Así, a medida que desaparece el paisaje urbano, nos internamos en un ambiente cada vez más frío, en el que predominan los frailejones y las montañas deshabitadas propias del ecosistema de páramo que caracteriza gran parte del entorno de la localidad de Sumapaz.

Quizás lo primero que da la bienvenida al páramo es la majestuosidad de la laguna de Chisacá (figura 1-6), una laguna natural, también conocida con el nombre de “Laguna de los Tunjos”. A pocos kilómetros de Chisacá se encuentra una valla de madera (Figura 1-7) que, sin advertir lo extenso del territorio local y lo lejano que se encuentra aquella ciudad que hace casi una hora se dejó atrás, da la bienvenida a la localidad 20 de Sumapaz.

**Figura 1-6.** Laguna de Chisacá



Fuente: Bayona, 2011

**Figura 1-7.** Entrada Localidad 20 de Sumapaz



Fuente: Bayona, 2012

Después de la laguna de Chisacá empieza a abrirse el páramo en todo su esplendor. Entonces es posible ver el mosaico topográfico y paisajístico del que hablan Pedraza et al. (2004), en el cual se evidencian múltiples procesos geomorfológicos originados en las eras geológicas del terciario y el cuaternario, los cuales se hacen evidentes en antiguísimas montañas que hasta 1917 estuvieron cubiertas de hielo (Bellon, 1940 y



Taller Recursos Naturales<sup>3</sup>, 2009). En la figura 1-8 se pueden observar algunas montañas de la localidad.

**Figura 1-8.** Paisaje de páramo en la localidad de Sumapaz



Fuente: Bayona, 2009

Fuente: Bayona, 2009

Los páramos son ecosistemas caracterizados por fuertes corrientes de aire, escasa disponibilidad de agua y de gases como el dióxido de carbono y el oxígeno, bajas temperaturas, intensa radiación ultravioleta, granizo y nevadas (Luteyn, 1999. En Pedraza et al., 2004). Estas condiciones climáticas y ambientales limitan la realización de actividades agropecuarias y por lo tanto son determinantes en la vida de los campesinos de Sumapaz.

Asimismo, en los páramos se dan fuertes cambios de temperatura, lo que genera a su vez variaciones en la humedad relativa. Estas fluctuaciones en la temperatura y la humedad contribuyen al predominio de vegetación xerofítica (Ospina, 2003). Dentro de las especies vegetales más representativas en la localidad de Sumapaz se encuentran los pajonales, con 35.928 hectáreas; los frailejones, con 25.017 hectáreas y el bosque natural con 5.402 hectáreas (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

Esta vegetación crece sobre suelos ácidos, superficiales, cubiertos con cenizas volcánicas y de color negro. Este último aspecto se debe a su alto contenido de materia orgánica, condición que facilita la absorción de agua (Van der Hammen, 2008). La capacidad de absorción de agua de los suelos es una de las funciones más importantes de los páramos y de ella se deriva la riqueza ambiental del páramo de Sumapaz para el Distrito Capital y el país.

La vegetación paramuna es fuente de refugio y alimento para águilas, lagartos, conejos y curíes, entre otros, los cuales se pueden observar con facilidad durante los recorridos por las principales carreteras de la localidad. Menos visibles son los venados, osos y dantas, pues se han desplazado al interior del Parque Nacional Natural Sumapaz, donde las

<sup>3</sup> Este taller de recursos lo realicé en Junio de 2009, con campesinos de los corregimientos de Betania y Nazareth.

condiciones naturales del páramo se encuentran menos alteradas y hay un mayor control de la caza (Segura, 1998).

### 1.1.2 Corregimientos de la localidad

El camino se divide en dos al llegar al centro de servicios Santa Rosa<sup>4</sup>. Allí se encuentra una escultura en hierro que representa a un campesino (figura 1-9), construida durante la alcaldía de Jaime Garzón<sup>5</sup> (1988-1990). A la izquierda de este punto se toma la vía que conduce al Corregimiento de Betania, el cual está ubicado en el extremo norte de Sumapaz, tiene una extensión de 6.243 hectáreas y es el más pequeño de la localidad (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

Los servicios en este corregimiento son escasos, siendo los más representativos la salud y la educación. Con relación a la producción, por tratarse de un territorio de alta fragilidad, las actividades agropecuarias se deben realizar bajo parámetros de sostenibilidad establecidos para este tipo de áreas, como lo mostraré más adelante.

**Figura 1-9.** Escultura ubicada en el centro de servicios Santa Rosa



Fuente: Bayona, 2012

Volviendo al punto conocido como Santa Rosa en la carretera principal que se tomó desde Usme (sin desviarse hacia Betania), y continuando el recorrido, se encuentra a pocos kilómetros una desviación que conduce al corregimiento de Nazareth. Este corregimiento fue fundado en 1903, tiene una extensión de 30.069,8 hectáreas y está conformado por ocho veredas, dentro de las cuales se encuentran el centro poblado denominado Nazareth y los asentamientos menores de Las Auras y Santa Rosa (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2009).

---

<sup>4</sup> Estos centros de servicios se encuentran en todos los centros poblados de la localidad y cuentan con un salón comunal, internet y teléfonos ETB, los cuales sólo funcionan con tarjeta prepago.

<sup>5</sup> Jaime Garzón es un personaje tan recordado entre la población de Sumapaz como lo es Juan de la Cruz Varela y Erasmo Valencia, líderes de las luchas campesinas en la región. Estos personajes les dan sus nombres a tres colegios de la localidad.

En el centro poblado se encuentra el Hospital de Nazareth, una institución que además de prestar servicios de salud, hace programas de seguridad alimentaria, estudia las condiciones de trabajo de la localidad, analiza la calidad del agua y otorga permisos sanitarios para la producción de alimentos procesados en el territorio local.

El tercer y último corregimiento que conforma la localidad de Sumapaz es San Juan. Para llegar allí se debe continuar por la carretera que se toma desde Usme, omitiendo las desviaciones descritas anteriormente, que conducen a Nazareth y a Betania. Este corregimiento fue fundado en 1973 y tiene una extensión de 39.445,0 hectáreas, es decir, una superficie ligeramente superior a la de los corregimientos de Betania y Nazareth (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

San Juan está conformado por catorce veredas, dos centros poblados –San Juan y La Unión– y cuatro asentamientos menores –Santo Domingo, Capitolio, Concepción y Nueva Granada (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2009). Este corregimiento es reconocido como el centro poblado más representativo de Sumapaz (Figura 1-10).

**Figura 1-10.** Centro poblado San Juan



Fuente: Bayona, 2011

### **1.1.3 Presencia institucional en la localidad**

Sumapaz es una localidad alejada de las condiciones de la Bogotá urbana. Allí se dificulta la comunicación, el desplazamiento dentro y fuera de la localidad y la adquisición de víveres y productos de primera necesidad, lo cual se debe en gran parte al carácter netamente rural de su territorio (Alcaldía Mayor de Santa Fe de Bogotá, 1998).

Estas características, sumadas a la presencia del conflicto armado en la zona, influyen en que la presencia institucional se limite a prestar los servicios de salud y educación. Allí, por ejemplo, no existen corresponsales bancarios ni oficinas de la ULATA (Unidad Local de Asistencia Técnica Agropecuaria), e incluso la Alcaldía Local y la Junta Administradora local (JAL) están ubicadas en el casco urbano de Bogotá. La inexistencia de un referente físico de la alcaldía y de la JAL en el territorio local, dificulta y hace más lento el proceso de participación y diálogo entre las comunidades y las instituciones.

Las dificultades para el acceso y permanencia de las instituciones en la localidad, sumadas a las características ambientales del territorio, contribuyen a que los proyectos formulados para fortalecer la producción y comercialización organizada no se ajusten a las características ambientales, sociales, económicas y políticas de Sumapaz, las cuales en muchas ocasiones son desconocidas a nivel distrital.

Con el propósito de evidenciar el desconocimiento de esta particular localidad de Bogotá, presento a continuación una parte de la entrevista realizada el 6 de agosto de 1999 a Jaime Garzón, en el programa de televisión “Yo José Gabriel”. En esta entrevista Garzón hizo referencia al desconocimiento de la localidad 20 de Sumapaz D.C. por parte del gobierno distrital, desconocimiento que contribuyó a su destitución como alcalde en 1990.

**José Gabriel:** ¿Por qué lo echó Pastrana de la alcaldía de Sumapaz?

**Jaime Garzón:** “Por desconocimiento del secretario de gobierno (...) de la Alcaldía de Sumapaz (...) Ellos no conocen el Sumapaz (...) El secretario no sabía que en Bogotá entre la mesa uno y la mesa dos, uno abre la mesa uno, abre la mesa dos [se refería a que en la ciudad se abría una mesa de votación para contar los sufragios e inmediatamente se podía abrir la otra] (...) En el páramo la mesa uno queda a tres horas de la mesa dos, y a caballo (...) Entonces abrí la uno y mientras llegué a la dos gasté tres horas y dijo que no estaba en el momento preciso y me despidió. Es que es tal el desconocimiento de la alcaldía que yo le dije una vez que me enviara un caballo, y nunca me lo dieron porque no sabían si era un bien de consumo o un bien devolutivo, entonces no conocen, no conocen el país que gobiernan. Eso es muy normal”.

**José Gabriel:** Oiga, pero cuénteme como fue lo del telegrama (...)

**Jaime Garzón:** Ah, no, no, es que (...) él mandó preguntar por ejemplo (...) el secretario de Gobierno en ese tiempo (...) y no conocía, entonces decía por ejemplo: ‘Sírvase notificar a este despacho los parqueaderos autorizados en su zona’. Entonces me tocaba escribir: ‘Sírvase aclarar a este despacho si es para caprino, equino, vacuno o porcino’, porque allá no hay parqueadero para carros sino para animales.

**José Gabriel:** ¿Y lo de las casas de lenocinio? (...)

**Jaime Garzón:** “Ah, otro es: ‘Sírvase notificar a este despacho las casas de lenocinio autorizadas en su zona’. Entonces yo respondí: ‘Lamentablemente aquí solo están las putas FARC’”.

Hoy, 23 años después, la situación descrita por Garzón continúa vigente en gran medida, ya que la localidad sigue siendo desconocida a nivel distrital. Esto se evidencia en la formulación y ejecución de proyectos que no resultan adecuados a las condiciones del territorio, como se verá más adelante.

## 1.2 Producción agropecuaria en Sumapaz: entre la conservación y la supervivencia

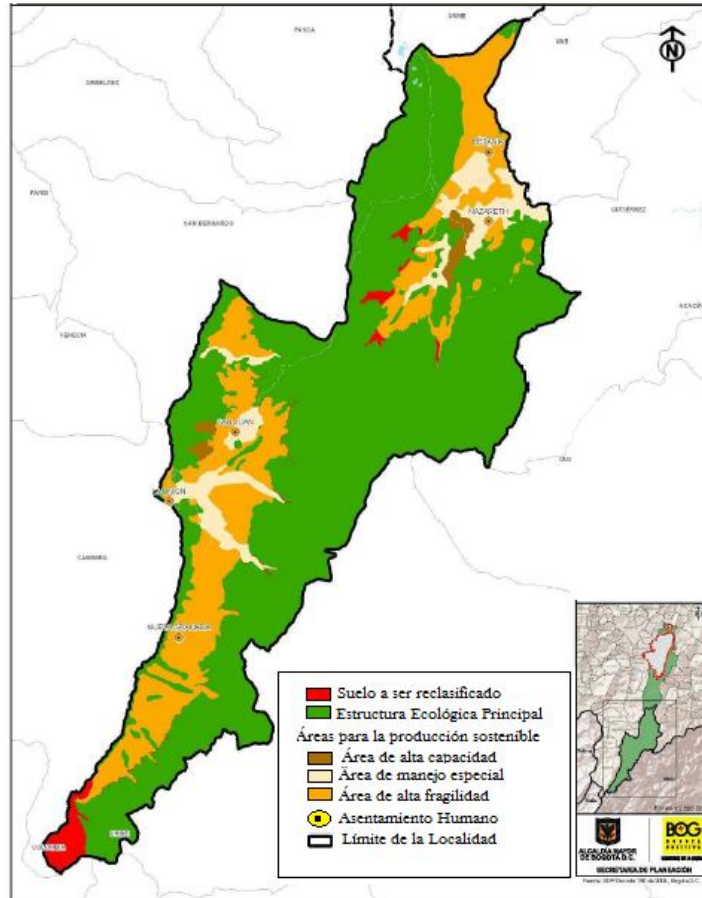
El páramo de Sumapaz es una fábrica de agua freática que da nacimiento a innumerables ríos, quebradas y fuentes que alimentan el sistema hídrico de la cuenca del Orinoco y la parte media del Magdalena. Por esta razón es conocido como la *Estrella fluvial del centro del país* (Ospina, 2003).

La importancia ambiental del páramo de Sumapaz, considerado por el Instituto Alexander Von Humboldt (2007) como uno de los páramos más grandes del mundo, ha llevado a que cada vez sea mayor la preocupación a nivel distrital y nacional por la conservación de este ecosistema. Ante esta situación, la población de la región se enfrenta a una difícil contradicción, entre la necesidad de conservar los recursos ambientales y el interés en producir bienes agropecuarios como medio de vida.

De acuerdo con el Departamento Administrativo Distrital (2003), la localidad 20 del distrito capital tiene 2,318 habitantes. Pese a la baja densidad poblacional de la localidad y del páramo de Sumapaz en general, Ospina (2003) considera que ya se llegó al límite de la capacidad de resistencia del suelo. Esta situación, común a los demás páramos del país, dio lugar a la restricción de la producción agropecuaria y comercial, contemplada en la Ley de Páramos (Ley 032 de 2004).

Además de las legislaciones nacionales para la preservación de los páramos, el territorio de Sumapaz se encuentra clasificado en términos del uso del suelo, excluyendo las áreas protegidas por ser jurisdicción de Parques Nacionales. En esta clasificación se estipulan las siguientes categorías (Ver figura 1-11): Áreas de alta capacidad, áreas de alta fragilidad y áreas de manejo especial (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2009).

**Figura 1-11. Usos del suelo rural en la Localidad de Sumapaz**



Fuente: modificado a partir de Secretaría Distrital de Planeación, 2011

De acuerdo a la clasificación de uso del suelo realizada por Planeación Nacional, solo las áreas de alta capacidad son aptas para la producción agropecuaria bajo prácticas sostenibles (áreas de color café en la figura 1-15). Lo anterior, sumado a que el 56,9% del territorio local está catalogado como área protegida, (correspondiente a las zonas verdes en la figura), evidencia la escasa vocación agrícola y pecuaria de la localidad (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2009).

Las categorías de uso del suelo indican que las actividades económicas se deben orientar principalmente a actividades ecoturísticas, agroforestales y de conservación. Sin embargo, la realidad, marcada por las necesidades y los intereses de los campesinos que han habitado el territorio por generaciones, difiere de esta apreciación institucional. Hasta la fecha el turismo ha sido una actividad en la cual los campesinos se rehúsan a participar, dándole prioridad a la realización de actividades agropecuarias como las que se describirán a continuación.

### **1.2.1 Producción Agropecuaria**

La producción agropecuaria es la actividad económica más importante de la localidad de Sumapaz. Esta es realizada por familias campesinas que se dedican principalmente a la producción de papá, a la ganadería orientada a la producción de leche y, en menor escala, al cultivo de arveja, haba, frijol, quinua, sagú y a la producción de especies menores como pollos y conejos.

Considero que las familias de la localidad son campesinas, ya que la familia es el soporte principal de la mano de obra para la producción, el cultivo de la tierra es el medio de subsistencia para satisfacer las necesidades de consumo y, lo que quizás es más importante, los habitantes del Sumapaz se consideran a sí mismos campesinos por estar vinculados a la producción agropecuaria, por la permanencia y lucha por el territorio y por los códigos culturales que han construido en la localidad, centrados principalmente en su capacidad organizativa.

La producción agrícola de la mayoría de las familias campesinas de Sumapaz se realiza más con fines comerciales que de autoconsumo, mediante el uso de insumos de síntesis química y maquinaria como tractores. La producción pecuaria también tiene una orientación principalmente comercial y se caracteriza por ser extensiva, con bajo uso de tecnología e infraestructura.

La producción agrícola y pecuaria depende de los precios de los productos en el mercado y la conveniencia para el productor, de manera que la decisión de qué producir y dónde producirlo depende en gran medida del comportamiento del mercado.

- **Producción de papa**

La producción de papa y la ganadería son las actividades productivas más tradicionales en la localidad, ya que eran la base económica de las haciendas El Hato y Sumapaz (Londoño, 2001)<sup>6</sup>.

En 1964 Ernesto Guhl, un estudioso de los páramos circundantes de Bogotá, exaltó la importancia productiva de Sumapaz en el abastecimiento de papa a la capital,

“En la vertiente sobre la sabana de Bogotá se ha logrado una gran perfección de cultivo de papa, que contrasta con el poca [sic] adelantado en las relaciones humanas y el desarrollo cultural, a tan poca distancia de Bogotá. Es uno de los aspectos más interesantes, y a la vez de los problemas más grandes la pasividad de Bogotá sobre estas sus tierras paramunas. (...) Los habitantes viven en formas estáticas de vida social y los “impactos” y “contactos” que produce Bogotá –hasta cierta distancia– y casi exclusivamente en el campo económico como mercado para la papa, nunca se ha estudiado” (Guhl, 1964: 192).

Desde hace unos años, el cultivo de papa ha venido disminuyendo en beneficio de la ganadería. Según el informe final del convenio 016 de 2009 elaborado por la Universidad Nacional de Colombia, al cual estuvo vinculada esta investigación, la disminución en el cultivo de papa se debe en gran parte al alto precio de los insumos agrícolas, el aumento de plagas y enfermedades, las heladas, la legislación ambiental, el alto costo del transporte, los cambios climáticos y los problemas de orden público. Los factores desfavorables para el cultivo de la papa han propiciado una disminución de los grandes y medianos productores en la localidad. Actualmente los papicultores están representados por pequeños productores, que buscan asociarse en *compañías* para sembrar y mantener el cultivo hasta la cosecha. En este tipo de asociación se acostumbra dividir equitativamente los gastos del cultivo, desde la preparación del terreno hasta la cosecha (Convenio 016, 2009).

Los acuerdos del trabajo en *compañía* usualmente no se realizan formalmente, pues están basados en relaciones de confianza y amistad entre los actores. Igualmente sucede con los acuerdos de pago entre los productores y los comercializadores, los cuales se realizan de forma verbal, y en muchos casos al calor de algunas cervezas (Convenio 016, 2009).

El ciclo productivo de la papa comienza con la aplicación de herbicidas preemergentes para el control de arvenses<sup>7</sup> o malezas. Posteriormente se prepara el terreno con tractores de arado de disco y rotovator. Esta maquinaria es alquilada en la misma localidad, pero cuando la demanda de tractores supera la oferta disponible, es necesario alquilarlos en el municipio de Uña, Cundinamarca (Convenio 016, 2009).

Una vez preparado el terreno se realiza la siembra. Para esta labor usualmente se utiliza semilla no certificada, la cual es obtenida de cultivos anteriores o de productores de la

---

<sup>6</sup> Existen además recuentos de viajeros como Kraus (1937), en los que se hace referencia a los cultivos de papa pertenecientes a los dueños de estas dos haciendas

<sup>7</sup> Para el control de arvenses también se realizan prácticas culturales de deshierbe con azadón. Este proceso es conocido en la localidad con el término *gusguniar*.

misma región. Cuando el precio de la papa es muy alto los productores venden toda su cosecha y compran la semilla en Corabastos, sin que este proceso esté mediado por un protocolo de calidad en la selección, el almacenamiento y la desinfección de las semillas. Esto facilita la proliferación de plagas y enfermedades provenientes de otras regiones del país (Convenio 016, 2009).

Las variedades más cultivadas en la localidad son la parda pastusa y la criolla, aunque recientemente se han introducido otras, como Diacol Capiro (Conocida como R12) y la Tuquerreña o sabanera. Si bien se utilizan las variedades parda pastusa y Diacol Capiro, mejoradas genéticamente, algunos campesinos de Sumapaz hacen evidente su resistencia al uso de variedades mejoradas, por considerar que son nocivas para el medio ambiente<sup>8</sup>.

Con relación al manejo fitosanitario, la papa demanda gran cantidad de productos de síntesis química, lo cual genera una de las mayores preocupaciones a nivel ambiental. Según la Alcaldía Mayor de Bogotá (2009), la lixiviación de residuos químicos que acompaña los procesos erosivos causados por las siembras del cultivo a elevadas alturas y a favor de la pendiente, genera fuertes procesos de contaminación hídrica en la localidad.

Los insumos químicos, que constituyen una parte importante de los costos de producción, son comprados en Usme y Santa Librada. Buscando reducir estos costos, en la localidad se viene fortaleciendo la constitución de boticas en las cuales los campesinos pueden adquirir productos agropecuarios, pero estas aún no tienen la capacidad para abastecer todas las necesidades de la producción agropecuaria de la zona.

Después de la emergencia de la papa, además de los controles fitosanitarios se realizan labores artesanales como el aporque y el desyerbe. El aporque consiste en cubrir la base del tallo con tierra, con el fin de dar mayor estabilidad a las plantas y favorecer el crecimiento radicular y por tanto la absorción de nutrientes. El desyerbe consiste en la eliminación de arvenses, con el fin de reducir la incidencia de plagas y enfermedades y de disminuir la competencia por luminosidad y nutrientes. Hacia el mes de agosto comienza la cosecha de la papa, la cual junto con el aporque y el desyerbe requieren la mayor proporción de mano de obra.

A la vez que se va sacando la papa, esta es seleccionada y empacada en costales de 50 kilogramos, para luego ser transportada en camiones a los sitios de venta. Los medianos productores suelen poseer transporte propio, mientras que los demás deben contratar el transporte para llevar el producto a Corabastos o a los supermercados de Usme, Santa Librada, Yomasa y barrios aledaños (Convenio 016, 2009).

La baja oferta de transporte y las malas condiciones de las vías contribuyen significativamente a que el costo de los productos de la localidad no sea tan competitivo como los de otras regiones del país. Sin embargo, en el caso de la papa la comercialización es más sencilla, pues los altos volúmenes producidos tienden a disminuir los costos de transporte.

---

<sup>8</sup> Esto lo expresaron los campesinos de la localidad que asistieron a la rendición de cuentas de la ULATA y Agroredes en 2009, realizada en el corregimiento de San Juan.



La facilidad para realizar la comercialización de forma independiente fue una de las razones por las que los productores de papa no se vincularon a ninguna fase de los proyectos financiados por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.

## ▪ Ganadería

La ganadería es una actividad que toma cada vez más fuerza en la localidad, debido a que presenta menores riesgos que la agricultura y puede llegar a ser más rentable económicamente. Esto ha producido impactos negativos en la preservación del páramo, ya que la compactación del suelo que esta genera, limita la capacidad de absorción de agua. Adicionalmente, las quemadas asociadas a esta actividad productiva son una amenaza para la estabilidad ambiental del ecosistema (Van der Hammen, 2008).

Según el informe del convenio 016 de 2009, la ganadería se realiza bajo sistemas de producción extensivo que agudizan el impacto por compactación del suelo, ya que requieren mayores áreas para el pastoreo y no utilizan establos y otros elementos de infraestructura. Las razas utilizadas en la localidad por los medianos y grandes productores son híbridos de Normando y Holstein, las cuales suelen ser adquiridas en municipios aledaños, como Pasca, Cabrera, Fusa y Une, entre otros.

Los pequeños productores obtienen los animales para cría de sus propias fincas. Este autoabastecimiento se convierte en un limitante importante, pues los altos grados de consanguinidad tienen un efecto negativo en la productividad (Convenio 016, 2009).

Pese a la baja productividad, debida en parte a factores genéticos, los campesinos suelen ser renuentes a la participación en programas de inseminación artificial para el mejoramiento genético del ganado. Uno de los campesinos que participó en la reunión de rendición de cuentas de Agroredes y la Ulata en 2009, ilustró bien este punto de vista, al afirmar: *“Prefiero que a mi vaca se la coma el toro y no el veterinario”* (Intervención de un participante de la reunión, 2009). Por otra parte, cabe resaltar que en la localidad existen algunos productores con visiones más empresariales que están de acuerdo en usar estas herramientas tecnológicas para aumentar y mejorar la producción ganadera.

La producción ganadera en la localidad es de doble propósito, es decir, se destina a la producción de carne y de leche. La leche es comercializada principalmente en crudo o transformada en queso, a través de intermediarios de Bogotá y Fusagasuga. Estos intermediarios cumplen una doble función, ya que además de ser los principales compradores del queso, también son claves en el abastecimiento de productos básicos a las familias del Sumapaz. Otro canal de comercialización de la leche, aunque menos representativo, es la venta a pequeñas empresas de campesinos como Asosumapaz en San Juan y Procamsu en Nazareth, las cuales se han venido organizando para la transformación de derivados lácteos, que comercializan en Santa Librada y Usme.

En el caso de la carne existen dos opciones: la venta en pie del ganado para su posterior sacrificio y la venta de carne para embutidos. Aunque la producción de carne no es un renglón importante ni constante en la localidad, usualmente se convierte en el amortiguador de las caídas en la producción y en el precio de la leche (Convenio 016 de 2009).

## ▪ Producción de cultivos a escalas menores

En el Taller de Recursos Naturales que realicé en 2009 en los corregimientos de Nazareth y Betania, los campesinos expresaron que cada vez es menor el cultivo de productos diferentes a la papa y el frijol. Anteriormente (se referían a hace 50 años), se cultivaba una mayor diversidad de productos agrícolas, como maíz, hibas, cubios, arveja, haba, arracacha y hierbas aromáticas, los cuales se destinaban principalmente al autoconsumo familiar.

Estos productos agrícolas eran cultivados mediante prácticas culturales tradicionales, que tenían diferentes impactos medioambientales. Así, por ejemplo, utilizaban herramientas como el azadón y la pala, y aplicaban estiércol, cal, oxiclورو de cobre<sup>9</sup> y preparados naturales como insumos para la fertilización y el manejo fitosanitario. Adicionalmente, antes de cada siembra realizaban quemas en los lotes de cultivo, actividad que ha sido catalogada por autores como Guhl (1981) como uno de los grandes responsables del deterioro del páramo.

De acuerdo con los campesinos que participaron en el taller, hoy en día los cultivos tienen fines más comerciales que de autoconsumo. Asimismo, explican que otro aspecto relevante en las transformaciones que ha sufrido la producción agropecuaria en la localidad durante las últimas cinco décadas, es el uso de nuevas tecnologías como el tractor, lo que ha llevado al remplazo de la mano de obra, acentuando los procesos migratorios de la localidad a la ciudad.

## ▪ Producción de especies menores

Según el taller de recursos naturales (2009), en la localidad se ha implementado la producción de cabras, cerdos<sup>10</sup>, gallinas y truchas por incentivo de la institucionalidad local y distrital, dentro de las cuales se encuentra la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Universidades públicas y privadas y la ULATA.

La cría de las cabras generó grandes polémicas entre los pobladores de Sumapaz y las instituciones, debido a que no son animales adecuados para las condiciones ambientales del páramo y a que los campesinos no sabían cómo mantenerlas. Por estas razones, muchos expresaron su intención de devolverlas a la institución que las llevó a la localidad. Finalmente, esta iniciativa no se convirtió en una alternativa productiva, pues en la mayoría de los casos las cabras fueron consumidas a nivel local y no se continuó con su cría.

La producción de huevos de gallina también fue una actividad productiva incentivada por una de las instituciones que han trabajado el fomento agropecuario en la localidad. Sin embargo, al finalizar la ejecución del proyecto, la comunidad local no continuó la producción para la comercialización, debido a las bajas temperaturas. Esta limitante se pudo evidenciar durante la ejecución del convenio 016 de 2009 con una de las organizaciones, en donde la producción de pollos se limitó al abastecimiento familiar.

---

<sup>9</sup> Fungicida inorgánico, clase III.

<sup>10</sup> Los cerdos son criados en pequeña escala, como una estrategia de ahorro familiar (Giraldo, 2008).

## 1.2.2 Propuestas para la conservación

Teniendo en cuenta la preocupación por la conservación de los páramos y el conflicto en torno al uso del suelo en este ecosistema, Ospina (2003) ha propuesto que el páramo de Sumapaz sea declarado Zona de Reserva Ecológica Nacional desde los 3000 msnm<sup>11</sup>, lo cual debe estar ligado a la concientización y educación ambiental de las comunidades. Según el autor, estas comunidades pueden convertirse en familias guardabosques, vincularse a nuevas actividades productivas como el ecoturismo o incluso se puede ofrecer a los campesinos tierra apta para la producción agropecuaria por debajo de la altitud antes mencionada.

Esta propuesta de conservación problematiza la presencia de las comunidades campesinas locales en el páramo, por considerar que esta es la causa principal del deterioro ambiental. Sin embargo, es importante cuestionarse acerca de otros factores que influyen en el deterioro del medio ambiente y que no son visibilizados en la mayoría de los documentos que tratan la problemática de la conservación.

Dentro de estos factores encontramos en primer lugar las acciones globales que afectan los ecosistemas locales, y frente a las cuales es difícil tomar medidas a nivel distrital y local. Tal es el caso del cambio climático y los fenómenos de El Niño y La Niña, que alteran los regímenes de lluvias y las temperaturas en la región.

Un segundo aspecto a discutir consiste en que, pese a la preocupación por los páramos, la legislación aún le da cabida a la explotación minera, lo cual generó polémica durante los años 2010 y 2011 en otros páramos del país como es el caso de Santurbán, ubicado en los departamentos de Santander y Norte de Santander, y a la ejecución de megaproyectos hidroeléctricos, como el que se pretende realizar en Sumapaz (Sindicato de Trabajadores Agrícolas de Sumapaz, 2010).

Como tercer aspecto es importante mencionar que en el territorio de Sumapaz hay presencia de grupos armados legales e ilegales, cuyos ejércitos<sup>12</sup>, según estimaciones informales obtenidas en la localidad, triplican a la población campesina de la localidad y por lo tanto ejercen un impacto negativo en la conservación del páramo.

Los factores mencionados evidencian que no solamente la presencia de los campesinos genera impactos negativos a nivel ambiental; existen además otras causas políticas, económicas y sociales que no se pueden resolver con legislaciones que limiten la actividad productiva en el páramo. En mi concepto, más que criticar la presencia de campesinos es necesario que las entidades e instituciones relacionadas con el sector agropecuario adopten medidas tendientes a fomentar sistemas sostenibles de producción, acordes a las condiciones de la localidad implementar.

---

<sup>11</sup> Según la Alcaldía Mayor de Bogotá (2009), las alturas en la localidad oscilan entre 2,600 metros y 4,320 metros sobre el nivel del mar. Esto significa que se tendría que declarar la mayor parte del territorio como reserva ecológica.

<sup>12</sup> En la localidad es común la expresión satírica: “¿Usted si sabe? somos el pueblo mejor custodiado del país; para cada uno tenemos cuatro soldados”.

En este punto es importante citar el aporte de Jiménez (2008), quien cuestiona la tendencia a pensar los páramos como territorios inhabitados, planteamiento que esto no solo desconoce una realidad social y cultural de uso y habitabilidad que está constitucionalmente protegida, sino que también ignora la viabilidad de ciertos usos del suelo en estas zonas de alta fragilidad.

En el caso del Páramo de Sumapaz, la ausencia de vida humana se dificulta por el conflicto armado y el arraigo a la tierra, que es un elemento fundamental de la racionalidad de los campesinos y de su tradición organizativa, tal como se presentará en el numeral 1.3 de este capítulo. Además, a estas personas también se les debería reconocer su labor por la conservación del territorio, no en términos productivos, sino de empoderamiento y defensa del mismo, pues han asumido posiciones claras en contra de proyectos como el que se planea realizar en Sumapaz para la producción de energía, según las denuncias del Sindicato de Trabajadores Agrícolas de Sumapaz.

### **1.3. Organización campesina en la localidad de Sumapaz**

Para comprender el contexto de la localidad y las actuales formas de organización productiva, es necesario abordar brevemente la historia y tradición de organización social, que ha sido un elemento fundamental en la racionalidad campesina del Sumpaz desde hace por lo menos ocho décadas. Esto permitirá entender que el interés de los pobladores de Sumapaz no se centra exclusivamente en la tierra como un medio de producción sino como un elemento cultural, cuya defensa es de gran importancia para los campesinos de hoy.

Es así como las organizaciones abordadas en este trabajo, pese a tener orientaciones principalmente económicas, mezclan los intereses productivos y empresariales que fomentan las instituciones locales y distritales con la reivindicación de derechos como el acceso a la tierra y la defensa del territorio y sus pobladores. Teniendo en cuenta esta permanencia de intereses sociales en las actuales organizaciones de Sumapaz, considero importante realizar una breve descripción del proceso de organización en la región y de las demandas de las luchas agrarias de las décadas pasadas, las cuales continúan en gran medida vigentes.

Durante las primeras décadas del siglo XX, en Sumapaz, como en muchas zonas de Cundinamarca y del país, la hacienda era la principal forma de tenencia de la tierra. En la región que nos ocupa, la vida de los campesinos giraba en torno a las haciendas *Sumapaz* y *El Hato* (Londoño, 2011).

La hacienda Sumapaz, propiedad de la familia Pardo Roche, tenía una extensión aproximada de 30.000 hectáreas y comprendía lo que hoy se conoce como:

“las veredas de Las Ánimas, Santa Rosa, Las Sopas, El Raizal, Nazareth, San Juan, Sumapaz, Los Alpes, Las Vegas, Las chorreras, Pueblo Viejo, Punchica, El Tunal, El Salitre y El Degolladero, además de la cabecera municipal de Cabrera en Cundinamarca, la parte norte del municipio de Colombia en el Huila; una franja en el oriente del Tolima y otra de piedemonte en el Meta” (Varela y Romero, 2007:69).

La hacienda El Hato, propiedad de Alfredo Rubiano, estaba ubicada en el Valle del Tunjuelo y comprendía aproximadamente 12.500 hectáreas (Londoño, 2011). Esta

hacienda abarcaba el territorio incluido “entre los páramos de Curubital al sur de Bogotá, el resguardo indígena de Pasca y los terrenos denominados Santa Rosa, Nazareth y Las Ánimas” (Ministerio de Fomento, sección Baldíos 1931, tomo 75. En Varela y Romero, 2007: 71).

Las principales actividades económicas de las haciendas del Sumapaz y de la región comprendida por la provincia de Sumapaz y el oriente del Tolima, eran la ganadería y el cultivo de papa. Estas actividades eran realizadas por familias campesinas vinculadas a las haciendas en calidad de arrendatarios, aparceros o jornaleros ocasionales (Londoño, 2011).

Las condiciones de vida para los labriegos de Sumapaz eran difíciles y en algunos casos inhumanas. Además de las largas jornadas de trabajo, en las cuales participaban todos los miembros de la familia, los campesinos eran sometidos a torturas y flagelaciones, y las mujeres eran víctimas de violencia física y sexual por parte de capataces, hacendados e incluso por sus propios esposos (Varela y Romero, 2007).

La situación de los campesinos en el Sumapaz y la complicidad de las autoridades locales, se convirtieron en la base fundamental para que la población de esta región, optara por organizarse para denunciar las precarias condiciones de vida en las haciendas (Varela y Romero, 2007).

Como un recurso de legitimación de estas denuncias, los campesinos utilizaron a su favor el decreto 1110 de 1928 expedido por el Gobierno nacional, en el cual se establecieron algunas zonas de reserva destinadas a la colonización (Sánchez, 1989). Los campesinos se enteraron de que muchos terrenos pertenecientes a las haciendas habían quedado dentro de estas zonas, lo cual demostraba que parte de las tierras que venían trabajando en beneficio de los hacendados habían sido usurpadas ilegalmente a la nación (Varela y Romero, 2007).

Basados en el conocimiento del decreto y en la organización campesina liderada por Erasmo Valencia y Juan de la Cruz Varela, los labriegos empezaron a ocupar terrenos baldíos, a rebelarse contra las condiciones impuestas por el latifundio y a buscar la obtención de títulos de propiedad de la tierra (Marulanda, 1991).

Después de dos décadas de constantes acciones por parte del Movimiento Agrario de Sumapaz, los labriegos del Alto Sumapaz y del oriente del Tolima lograron la parcelación de la mayor parte de las haciendas (Varela y Romero, 2007). La hacienda Sumapaz fue vendida al Estado en 1934 para la posterior adjudicación de parcelas a los colonos, mientras que la hacienda El Hato fue parcelada en 1937 por autorización del Banco Central Hipotecario (Londoño, 2011).

A pesar de la parcelación de las haciendas y la adjudicación de estas tierras a los campesinos, Sumapaz y el oriente del Tolima no dejaron de ser escenarios de enfrentamientos y luchas. Entre 1948 y 1965 la región pasó por tres guerras sucesivas y dos procesos de pacificación (Marulanda, 1991).

El asesinato del caudillo liberal Jorge Eliecer Gaitán, en 1948, abrió una etapa de violencia en Sumapaz, cuando esta región se convirtió en epicentro de la persecución de gaitanistas (Marulanda, 1991). Esta persecución se debió a que las ideas de Gaitán

habían sido acogidas por muchos campesinos de Sumapaz, quienes reconocían en Gaitán a un líder político que apoyaba las organizaciones campesinas de la región, denunciando los atropellos cometidos por los terratenientes y presentando propuestas al Gobierno para lograr una distribución más equitativa de la tierra. Muestra de esto es el discurso pronunciado por Gaitán en la Cámara de Representantes en septiembre 15 de 1930, con relación a la función social de la propiedad.

“Mientras no entremos de lleno a la defensa racial de nuestro pueblo, en su educación y en su técnica; mientras no aprobemos medidas como la que estoy sustentando, que pongan coto al abuso del latifundio, que procure la repartición de la tierra y permitan que cada hombre bajo el sol tenga un pedazo de ella; mientras no nos rebelemos audazmente contra el viejo principio individualista que es la explotación de los menos contra los más, para remplazarlo por la norma que busca la equidad y ordena que uno goce de aquello que es producto de su trabajo, todas esas medidas ejecutivas sólo traerán ventajas para los especuladores, para los más hábiles y menos laboriosos; sólo traerán pobreza y miseria, hambre y dolor para la mayoría del pueblo colombiano” (En Villaveces, 1968:77)

La persecución de gaitanistas en Sumapaz y el Tolima por parte de los terratenientes y los sectores burgueses que militaban en el partido conservador, trajo como consecuencia la conformación de la Autodefensa Campesina de Villarrica e Icononzo en el Tolima, un movimiento armado que posteriormente se expandió hasta el Alto Sumapaz<sup>13</sup>, debido a los ataques y persecución del Ejército (Londoño, 2011). Según Meertens (1997), las antiguas asociaciones reivindicativas se transformaron en un amplio y disciplinado movimiento guerrillero cuyo centro de operaciones fue Sumapaz. Esto debió a que la región tenía una baja densidad poblacional y estaba lo suficientemente cerca a la capital para amenazarla cuando se considerara necesario, pero a su vez lejos de ésta por la falta de vías y el abandono gubernamental, lo cual dificultaba su control social y militar (Tovar, 2009).

En el año de 1953, los campesinos, en cabeza de Juan de la Cruz Varela, atacaron el cuartel de la Concepción<sup>14</sup>, un caserío de conservadores custodiado por el ejército que luego del ataque quedó reducido a cenizas. Esta victoria de la autodefensa campesina, tan recordada por los actuales pobladores de la localidad, se benefició de las características ecológicas y geográficas del territorio, las cuales le impidieron al Ejército movilizar grandes batallones y armamento pesado (Londoño, 2011).

Luego del enfrentamiento en Concepción y del triunfo de la autodefensa campesina, el 31 de octubre de 1953 se realizaron acuerdos de paz entre este grupo armado y el gobierno del general Gustavo Rojas Pinilla (1953-1957). Rojas ofreció una amnistía a los combatientes para poner fin al terror y la anarquía que reinaba en el país (Fajardo, 1986), dando paso al primer periodo de pacificación en Sumapaz, aunque este sólo duró seis meses, tiempo después del cual comenzó un segundo periodo de violencia que duró desde 1954 hasta 1957.

---

<sup>13</sup> Región que incluía territorios como Cabrera y la Localidad 20 de Sumapaz, que eran las partes más altas de Sumapaz.

<sup>14</sup> Concepción es actualmente una vereda del corregimiento de San Juan en la Localidad 20 del Distrito Capital. En sus habitantes se mantiene presente este hecho que le dio el triunfo a Juan de la Cruz Varela y los campesinos que lo acompañaban.

Los acuerdos de paz entre el gobierno de Rojas Pinilla y los campesinos de Sumapaz y el oriente del Tolima se rompieron en abril de 1954, cuando el gobierno declaró a Villarrica, centro de operaciones militares. En ese momento, Rojas Pinilla emprendió una política de exterminio contra los habitantes de la región, con el propósito de erradicar las ideas comunistas que habían despertado en muchos de ellos (Varela y Romero, 2007). Los ataques del gobierno se dirigieron particularmente a campesinos que, como Juan de la Cruz Varela, habían participado activamente en la primera ola de violencia. Estos personajes debieron desplazarse nuevamente al Alto Sumapaz, como medida de protección para ellos mismos y el resto de la población campesina (Varela y Duque, 2010). Allí se organizó un nuevo movimiento armado, que empezó sus acciones en Cabrera y posteriormente se replegó a la cordillera, resistiendo hasta la caída de Rojas Pinilla en 1957 (Varela y Romero, 2007).

Con la caída de Rojas Pinilla el gobierno ofreció la amnistía a los grupos armados campesinos, dando lugar al segundo periodo de pacificación. Durante este periodo se acordó que el gobierno levantaría el bloqueo económico a la región, y los campesinos se comprometieron al cese de hostilidades y a regresar a sus parcelas (Varela y Romero, 2007).

En 1958, después de la caída de la dictadura, se inauguró entre liberales y conservadores un pacto bipartidista conocido como el Frente Nacional, en el cual liberales y conservadores se alternaban el poder presidencial, excluyendo a los demás partidos y grupos políticos. El Frente Nacional suponía que la violencia había concluido. Sin embargo, y pese a los pactos con algunos grupos armados campesinos, la violencia no terminó y se inició una fase de bandolerismo,

“constituida por grupos de campesinos armados, que más o menos organizadamente, y desconociendo los acuerdos de paz entre las directivas oficiales de los dos partidos tradicionales, prolongaron la lucha bipartidista. En primer lugar con el apoyo militante o pasivo de las comunidades rurales de su misma identidad partidaria y segundo con la protección y orientación de los jefes políticos locales, quienes los utilizaban con fines políticos electorales, empujándolos a una lucha de exterminio, debilitamiento o contención de sus adversarios en la estructura de poder local o regional” (Meertens, 1997:88).

Se puede decir que las líneas de guerra y pacificación no fueron tan estrictamente delimitadas en las zonas del conflicto, ya que no todos los campesinos alzados en armas acataron la amnistía del Gobierno. Esto lo expresó Matallana (1984), un general del Ejército que combatió este tipo de movimientos:

“El General Rojas Pinilla, con su decreto de amnistía amplia y generosa, prácticamente puso fin a la guerra no declarada entre los dos partidos tradicionales que más ha ensangrentado al país en toda su historia. Sólo algunos grupos de guerrilleros liberales se negaron a deponer las armas y regresar a las actividades pacíficas, que más tarde fueron los que insistieron ante las nuevas normas y generoso tratamiento por parte del presidente Lleras Camargo. En pocos años esas guerrillas intransigentes se transformaron en las cuadrillas de bandoleros más sanguinarios y temibles del presente siglo, o en las guerrillas de filosofía comunista que fueron el origen de las actuales FARC” (Matallana, 1984: 43.)

Con la aparición del bandolerismo estos movimientos campesinos pasaron de ser un movimiento agrario organizado y altamente politizado en contra de los hacendados, a ser un movimiento de resistencia guerrillera que se identificaba con un solo partido y luchaba contra Gobierno central (Meertens, 1997). Donny Meertens (1997) identifica varias causas de este fenómeno de bandolerismo: En primer lugar, explica que el localismo se imprimió como un rasgo sobresaliente, lo cual le restó proyección política nacional. En segundo lugar, menciona la incorporación masiva de adolescentes a la lucha armada, para quienes el único sentido de sus acciones era el ejercicio de la retaliación y la venganza.

Después de los acuerdos de paz, el movimiento agrario continuó con sus actividades políticas y algunos de sus miembros llegaron a ocupar curules en el gobierno regional. Este hecho alarmó a las élites locales, quienes, hacia 1958, empezaron a patrocinar grupos de limpieza para exterminar selectivamente a antiguos guerrilleros y comunistas del Tolima y Sumapaz. Lo anterior dio lugar a una nueva época de violencia entre los 'limpios' y los 'sucios', es decir, entre los partidarios del Frente Nacional y los grupos de orientación comunista (Marulanda, 1991; Varela y Duque, 2010).

Además de los enfrentamientos entre los llamados limpios y sucios, las declaraciones de Gómez Hurtado con las cuales comencé este capítulo, respecto a que Sumapaz era una de las repúblicas independientes, donde el Estado no tenía dominio, desencadenaron la acción armada del gobierno en el territorio. Como era de esperarse, esto intensificó la violencia.

En 1967 el Gobierno del presidente Carlos Lleras Restrepo puso en marcha el Plan Lazo (Latin American Security Operation) en Sumapaz. Frente a este plan militar, que tenía por objetivo declarado combatir el comunismo en el país (Henderson, 2006), el movimiento agrario retomó la estrategia de denuncia ante el gobierno central sin hacer uso de las armas. En esta etapa de violencia el movimiento agrario fortaleció la organización mediante la conformación de sindicatos y la participación en organismos impulsados por el gobierno, como las Juntas de Acción Comunal (Varela y Duque, 2010).

Pese a los intentos del movimiento agrario de Juan de la Cruz Varela en Sumapaz y el Oriente del Tolima por evitar una nueva confrontación, la falta de respuestas por parte del Gobierno central a las denuncias realizadas por el movimiento agrario, la población terminó enfrentando a los limpios que venían asediando el movimiento campesino, el cual finalmente volvió a actuar como una autodefensa.

Según Marulanda (1991), en 1972 el asesinato de Antonio Vargas Roa, hacendado y jefe liberal de la región de Sumpaz y fuerte opositor del movimiento agrario, marcó una pauta importante en el fin de este periodo de violencia. Sin embargo, aún hoy en día no se puede hablar de una Sumapaz libre del conflicto armado que afecta gran parte del territorio nacional, por el contrario, esta localidad ha sido hasta el día de hoy un escenario importante del conflicto armado colombiano.

Como lo expresa Sintrapaz en *Cápsulas para recuperar la memoria* (2012), la localidad de Sumapaz presenta una historia importante de organización campesina que permanece actualmente a través del Sindicato Agrario de Trabajadores Agrícolas del Sumapaz, las Juntas de Acción comunal y el Comité de Mujeres. El objetivo de estas organizaciones es la denuncia de los hechos violentos que amenazan la seguridad de la población local y la defensa del territorio, no sólo en términos de acceso a la tierra, sino



---

de la preservación de las condiciones medioambientales de la localidad, las cuales revisten un punto central en las nuevas dimensiones del conflicto por la tierra en Sumapaz. Conflicto, que junto con las características ambientales de esta localidad, determina aspectos de la vida campesina tales como sus dinámicas productivas y organizacionales.

Estas dinámicas productivas y organizacionales, junto con las condiciones del territorio y los conflictos sociales que lo enmarcan, contrastan con las propuestas institucionales presentadas en el siguiente capítulo, y se convierten en un factor central en la generación de las tensiones entre la institucionalidad y las organizaciones locales, ya que las primeras usualmente desconocen dentro de la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo rural, las características propias del territorio local.



## **2. Capítulo 2: Organizaciones campesinas, una alternativa de acceso al mercado**

Cuando me propuse realizar este trabajo, mi atención investigativa se dirigió a las organizaciones de productores campesinos de la localidad y a los miembros que las integraban, con el fin de conocer sus características y su funcionamiento. Pese a que esto se convirtió en el enfoque de mi trabajo de campo, continué asistiendo a reuniones institucionales vinculadas directa o indirectamente con el trabajo de fomento y fortalecimiento organizacional a nivel local y departamental.

En el marco de estas reuniones empecé a detectar cierta angustia por parte de los funcionarios encargados de ejecutar los distintos convenios institucionales, al no alcanzar los resultados esperados a nivel organizacional pese a los recursos y esfuerzos invertidos en ello. Estos funcionarios que hacían principalmente su trabajo en la localidad, frecuentemente hacían evidentes sus descontentos frente a los resultados alcanzados y a que la comunidad no implementaba ciertas prácticas a nivel productivo, empresarial y organizacional (Participación en la Mesa de Productividad de Sumapaz, 2012).

Muchos funcionarios conocedores por largo tiempo de la localidad atribuían en gran medida la responsabilidad a la gente, su falta de visión, su pasividad y las pocas ganas de “progresar”. En mi caso, como agrónoma vinculada al trabajo institucional en pro de la generación de procesos de desarrollo rural, compartía esas preocupaciones, ya que pese a que a veces se intentaban diferentes estrategias de acción en los diferentes territorios, los resultados no eran satisfactorios y al poco tiempo de finalizados los convenios, muchas personas continuaban con los mismos métodos, prácticas y concepciones, los cuales se alejaban de las propuestas institucionales para la ruralidad. Durante mi desempeño profesional había evidenciado esta situación en departamentos como Boyacá, Cundinamarca, Tolima, Nariño y Cundinamarca. Esto me llevó a pensar en la necesidad de conocer más las prácticas y discursos institucionales, para comprender por qué se alejaban de los intereses locales y la razón por la que esta situación se hacía tan repetitiva en proyectos de desarrollo rural en diferentes contextos del país.

Así, encontré que se debían estudiar las tensiones entre la institucionalidad y la comunidad local de Sumapaz. Para estudiar estas tensiones no era suficiente con estudiar a la comunidad local, además fue necesario revisar los lineamientos institucionales formulados para la generación de procesos de desarrollo locales. Lo anterior me permitió ver que estos procesos de desarrollo correspondían a marcos políticos que trascendían las esferas local, regional y nacional.

En este orden de ideas, el presente capítulo tiene por objetivo dar cuenta de estos lineamientos que enmarcan la acción institucional y sus proyectos de desarrollo rural con

especial énfasis en aquellos orientados a la comercialización organizada en la localidad de Sumapaz. En primer lugar me propuse explorar las perspectivas económicas del campesinado, las transformaciones sucedidas en los últimos años y su articulación con el mercado. Posteriormente me enfoque en presentar como las organizaciones campesinas se han orientado a estrategias de desarrollo rural en las que estar asociados supone mayores oportunidades competitivas para acceder al mercado. Estas dos primeras partes del capítulo se enfocan a presentar perspectivas nacionales e internacionales del deber ser de las organizaciones de productores campesinos, las cuales enmarcan en gran medida los lineamientos que para estas organizaciones se proponen a nivel local por la institucionalidad.

Finalmente en este capítulo describo las acciones institucionales en la localidad para el fortalecimiento de las organizaciones de productores durante el tiempo que realicé mi trabajo de campo, por lo cual hago énfasis en los lineamientos del Plan Maestro de Abastecimiento para Bogotá (PMASAB) que fue el eje orientador de los proyectos financiados por la Secretaría de Desarrollo Económico para el fortalecimiento de organizaciones de productores campesinos en Sumapaz durante el periodo comprendido entre los años 2005 y el 2010.

## **2.1 Perspectivas económicas del campesinado**

Teniendo en cuenta que las organizaciones de productores consideradas dentro en este trabajo de investigación están conformadas por miembros que así mismos se denominan campesinos, consideré relevante abordar el concepto de campesino. Este concepto me ayudó a comprender mejor a los sujetos que conforman las organizaciones productivas vinculadas a este trabajo, lo cual es importante abordar, ya que dentro de las propuestas institucionales para la organización tal como sucede en las políticas de desarrollo rural, el concepto de campesino se deja un poco de lado para hablar en sentidos más amplios de habitantes rurales y de productores agropecuarios.

Al respecto debo aclarar que mi interés no es profundizar en los debates con relación a esta categoría, sino más bien hacer evidente las transformaciones de las economías campesinas, sus procesos de adaptación a un entorno cambiante y las problemáticas que enfrentan en el marco del modelo de desarrollo neoliberal. Lo anterior supone una perspectiva económica en el abordaje de este concepto y por tanto el interés que hago evidente en estudiar sus racionalidades, lógicas y transformaciones económicas.

Como lo enuncia Pérez (2011), desde el comienzo de la industrialización, el campesino constituyó un desafío ideológico, y hablar de un único concepto de campesino se dificulta en la medida en la que se han hecho evidentes transformaciones en estas sociedades a partir de los cambios sociales, económicos y políticos de los contextos nacionales y mundiales.

El concepto de economía campesina presentada por autores clásicos como Shanin, hace alusión a un tipo de sociedad en la que la granja familiar era la unidad básica de organización, el cultivo de la tierra la principal fuente de satisfacción de las necesidades de consumo de la familia, en donde además existía una cultura tradicional de comunidades pequeñas que hacían evidente su posición de subordinación frente a los forasteros (Shannin, 1976). Estas comunidades se regían por espacios colectivos en los

que se realizaban las diferentes labores de cultivo, en el marco de estos espacios existían relaciones de intercambio de servicios y obligaciones recíprocas en las que el trabajo en comunidad constituía una estrategia de supervivencia del grupo (Pérez, 2011).

Un aspecto importante dentro de las economías campesinas tradicionales y que en gran medida se mantiene vigente en la actualidad, es que las actividades agropecuarias eran sostenidas por el trabajo familiar. La familia en este tipo de sociedad, además de ser la base de la mano de obra que sostiene la producción, era según Chayanov (1981) la que en gran parte determinaba la producción, pues ésta además constituía una unidad de consumo. Por esta razón la producción campesina para autores como Figueroa (1981), está orientada principalmente a satisfacer las necesidades de la familia y no a la acumulación de capital.

Frente a lo anterior, se hace importante resaltar que al interior de las sociedades campesinas existía y se puede decir que aún existe, una racionalidad económica diferente a la lógica capitalista, ya que como lo señala Pérez (2011), “en el seno de una familia campesina no se puede hablar de relaciones capitalistas propiamente dichas ya que las relaciones de producción están estructuradas por las relaciones familiares y la relación salarial no existe” (Pérez, 2011:50).

Las características propias de aquel tipo de economía campesina clásica y de acción reducida a su comunidad, mantenían al campesinado lejano del contexto nacional y de las instancias Estatales. Sin embargo, el interés por el desarrollo de estas comunidades y la acción institucional orientada al logro de este objetivo, así como el contacto con otros actores del sector agropecuario, rompieron la aldea campesina cerrada (Shunner, 2002). De esa manera según Salgado y Prada (2000), la clásica unidad cerrada del campesino en torno a la familia es cada vez más un mito que una realidad, y constituye una de las transformaciones fundamentales del campesinado de hoy.

La vinculación del campesinado a nuevas instancias de la vida nacional más allá de sus espacios habituales de producción, obligó al campesino a ampliar su marco de acción, lo cual trajo consigo el aumento y diversificación de sus capacidades y la posibilidad de implementar nuevas técnicas e insumos para la producción, lo que a su vez le facilitó adaptarse a las nuevas condiciones políticas y socioeconómicas del país (Shunner, 2002). Un claro ejemplo de esto son “los trámites jurídicos relativos a las disputas por la tierra, los obligo a establecer nuevas relaciones a nivel nacional trascendiendo las disputas locales con los terratenientes para llegar hasta los órganos del Estado, con peticiones colectivas que demandaban ser atendidos” (Salgado y Prada, 2000:42).

Lo anterior se muestra ampliamente en el capítulo uno de este documento, en el que se evidencian las múltiples estrategias campesinas para demandar sus precarias situaciones y reaccionar frente a las agresiones terratenientes, así como las capacidades que los campesinos debieron desarrollar a nivel individual y colectivo para conseguir un acceso más equitativo a la tierra.

El tema de las capacidades es un tema relevante para autores como Salgado y Shunner, según el primero dentro del proceso de adaptación a las nuevas instancias de acción del

campesinado, las capacidades<sup>15</sup> y las necesidades junto con a la ampliación del marco de acción campesina, han contribuido directamente a la permanencia del campesinado en Colombia (Salgado, 2000).

De lo anterior se puede decir que la apertura del campesinado a otros escenarios de la vida nacional y su relación con actores diferentes a los presentes en las aldeas campesinas, han representado una transformación importante tanto para el campesinado como para sus economías. Esto lo evidencia Forero (1999), quien pone de manifiesto que en los últimos años la economía campesina ha sufrido fuertes transformaciones, manifestadas en la adopción de nuevos modelos tecnológicos, su creciente participación en el mercado y la monetización de los sistemas de producción y reproducción, derivados de modelos con mayor dependencia de insumos externos. Estas transformaciones de las economías campesinas según Vargas (1990), han sido influenciadas por factores tales como el desarrollo del capitalismo, las características propias de cada región y las políticas estatales que se articulan a este tipo de economía. A estos factores se suman según Salgado y Prada (2000), las modificaciones en la situación social y en el rol de la familia; la violencia; los cambios en la tenencia de la tierra y en las relaciones de poder.

Las transformaciones enunciadas anteriormente nos llevan a identificar cambios sustanciales de las sociedades campesinas clásicas, las cuales gracias a sus amplias capacidades de adaptación se han vinculado a nuevas dinámicas como el mercado, al punto que para Pérez (2011), los campesinos se aproximan cada vez más a otras categorías como los empresarios o los ejecutivos empresariales, en donde el campesino se va convirtiendo en un productor agrícola moderno orientado a la obtención de mayores tasas de rentabilidad en periodos cada vez más cortos.

Figuroa (1981), se refiere tangencialmente a este fenómeno como el surgimiento de:

“un nuevo empresario: el empresario campesino que sin abandonar la faena agrícola, se incorpora, en su mismo lugar de producción, al mundo industrial y puede llegar a niveles de desarrollos tecnológicos elevados, forjando empresas de grandes magnitudes en el contexto del país” (Ospina, 1980:21).

La articulación del campesinado al mercado y su orientación empresarial son motivo de amplia discusión en los ámbitos académicos y no es mi interés profundizar en esto, sin embargo, considero importante resaltar el argumento de Forero (2000) con relación a que pese a la fuerte articulación de las campesinos con el mercado, las economías campesinas aún mantienen una orientación productiva para el consumo, de manera que la estructuración de sus empresas agrícolas se continua haciendo alrededor de la familia, así “familia y empresa<sup>16</sup> se confunden; producción y consumo conforman una unidad indisoluble” (Forero, 2000:105).

---

<sup>15</sup> Las capacidades se entienden como la posibilidad práctica o funcional formada históricamente que le permite al campesino enfrentar su entorno y reproducirse como agente y sujeto social. Al conjunto de posibilidades prácticas formadas históricamente y que permiten la reproducción de este sujeto social, se denomina las capacidades campesinas. (Salgado, 2000:56)

<sup>16</sup> Entendida la empresa como aquella que alcanza su competitividad mediante estrategias que le permitan lograr una eficiente inserción en el mercado, excluyendo explícita o implícitamente todo relacionado con el autoconsumo (Forero, 1999).

Teniendo en cuenta esta unidad productiva en la que existe una unión entre empresa y familia, “Los ámbitos monetario y doméstico de la producción familiar tiene una relación complementaria o “mutualista” y que no se excluye ni compiten entre sí, como piensan en una orilla los “productivistas” y en la otra los “conservacionistas” (Forero, 2000).

Hacer esta claridad es importante ya que nos presenta de manera clara como las economías campesinas no son sociedades que únicamente han venido desapareciendo, sino que son sociedades que han mezclado sus tradiciones productivas con nuevas visiones empresariales, logrando mantener aspectos campesinos como la producción basada en la unidad familiar.

Lo anterior significa que el campesinado ha sido capaz de adaptarse al medio a través del desarrollo de diversas capacidades que le permiten actuar en espacios y contextos diferentes a los de su comunidad. Con este desarrollo de capacidades según Salgado (2000), el campesino en la actualidad cumple diversos roles en los que no solo son capaces de generar ganancias para los dueños de la tierra, sino que además producen para su subsistencia y abastecen el mercado de materias primas y alimentos. Se estima que la producción campesina representa el 40% de la producción nacional de alimentos para el abastecimiento de las principales ciudades del país, lo cual indica que aún son actores fundamentales en el abastecimiento del mercado alimentario nacional (Pérez y Pesquera, 2009).

Los roles y capacidades de los campesinos varían de acuerdo a las características de cada contexto, así que estas se han desarrollado de manera diferenciada según la distribución o acceso a los recursos, los procesos de acumulación y los desarrollos políticos. Esta diversidad de capacidades y los diferentes contextos en los que se desenvuelve el campesinado, hacen que este sea un actor heterogéneo, “diferenciado a razón del acervo de sus capacidades” (Salgado y Prada 2000).

En este sentido, la identidad de los campesinos es cada vez más amplia, sin embargo, como mencioné anteriormente cuando me referí a la unidad familia-empresa campesina, los campesinos conservan rasgos propios de su identidad dentro de las cuales Pérez (2011) resalta su estrecha relación con la naturaleza y el arraigo con su territorio. Teniendo en cuenta lo anterior, Salgado presenta al campesino de hoy como “una especie de “sujeto multiactivo” que se mueve en el espacio rural en procesos de trabajo y actividades diversas, en roles sociales y culturales cambiantes, pero conservando aún la ligazón con el laboreo de la tierra” (Salgado y Prada, 2000:65).

Para cerrar esta parte referida al concepto de campesino es conveniente citar a Lambi quien afirma que “cada periodo histórico en el proceso de acumulación del capital ha generado su propio campesinado. Estos agentes sociales son, entonces, productos históricos específicos con múltiples génesis y trayectorias variables” (Lambi, 1998:47).

Pese a la diversidad de las realidades y contextos campesinos que dificultan establecer un único concepto, se puede decir que existen problemáticas comunes compartidas por los diferentes contextos rurales, las cuales se han acentuando con la implementación del neoliberalismo, que tal y como se mencionó anteriormente, ha afectado a los campesinos, haciéndolos incapaces de controlar las condiciones de venta de sus

productos y enfrentándolos a un mercado establecido sobre bases desiguales donde existen marcadas relaciones de poder (Pérez, 2011).

Estas precarias condiciones del campesinado están fuertemente influenciadas por los roles asumidos dentro del enfoque del libre mercado, en el cual el campesinado ha tenido que enfrentar la competencia desleal en el comercio, debido en gran parte a los altos subsidios que tienen los países desarrollados y la falta de reciprocidad en el comercio (Machado, 2003). Lo anterior ha llevado a afectar drásticamente productos propios de las economías campesinas como el “maíz tradicional”, el frijol, el fiques y el ajonjolí (ILSA, 2002).

Para Machado (2003), las políticas agrícolas han estado en contra del campesinado teniendo en cuenta que toda la estructura institucional del Estado ha sido orientada para atender los requerimientos de la agricultura comercial y no para resolver los problemas de los campesinos. Frente a lo anterior, es importante resaltar que la agricultura campesina, no ha sido una preocupación en ninguno de los dos enfoques orientadores del modelo de desarrollo, quedando por fuera de los incentivos y apoyos agrícolas que el Estado ha proporcionado a la agricultura en los últimos 60 años.

Las políticas macroeconómicas concebidas bajo un modelo modernizante, se formulan y ejecutan sin tener un conocimiento preciso y aproximando de lo que es y representa la economía campesina para el país y sin estudiar suficientemente su evolución y sin entender a cabalidad sus roles (Salgado, 2004). De esta manera, las caracterizaciones del campesinado suelen basarse en esquemas teóricos y a veces en prejuicios ideológicos, que se alejan al menos de las particularidades del caso colombiano, donde se puede encontrar un campesinado con una alta heterogeneidad (Forero, 2003).

En este contexto se considera que la descomposición de la economías campesina, implica progreso, de manera que tratar de frenar ese proceso es ir contra los postulados fundamentales de la teoría del crecimiento y el desarrollo e impedir que llegue el crecimiento al campo (Machado, 2003).

## **2.2 Organizaciones de productores campesinos, una estrategia de desarrollo rural**

Las organizaciones de productores desde una perspectiva productiva y comercial, hacen referencia a negocios rurales que funcionan a partir de una organización que es propiedad de los productores y está controlada por ellos (Penrose, 2007). Dentro de esta definición no aparece explícitamente el concepto de campesino, sino el de productores, así que para una mayor claridad en esta parte del documento y para no usar términos que no proponen los autores revisados para abordar esta temática, me referiré a productores rurales ya que esta es en gran medida la dimensión en la que abordo el campesinado en este trabajo Lo anterior resaltando el hecho de que el campesinado dentro de los discursos estatales e institucionales va perdiendo vigencia, para dar paso al empresario rural.

A nivel nacional esta orientación de productores rurales desde una perspectiva empresarial y organizacional, se manifiesta en los enfoques de desarrollo rural donde se reglamenta una asistencia técnica que promueva la organización de pequeños productores, enmarcada dentro de la noción de cadenas productivas, agregación de



valor, gestión de mercadeo y tecnologías de procesos. Esta orientación de organización para la competitividad comercial, también se encuentra estipulada en decretos tales como el decreto 2980 de 2004, en el cual se fortalecen los encadenamientos productivos con enfoque agroempresarial mediante la creación de Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial (CPGA). Estos CPGA deben enmarcar sus acciones dentro de la noción de cadenas productivas, agregación de valor y organización de productores alrededor de propósitos económicos comunes, tal como lo contempla la ley 811 de 2003.

Lo anterior también se encuentra presente en los términos de referencia de la última Convocatoria para el Otorgamiento y Ejecución del Incentivo Económico a la Asistencia Técnica Directa Rural Ministerio De Agricultura y Desarrollo Rural (2012), dentro de la que se incorpora actividades encaminadas a fortalecer la organización de los productores así como procesos de construcción del capital social o conformación de redes de productores.

Para citar un ejemplo más de cómo desde el ámbito político e institucional se fomenta la conformación de organizaciones de productores a nivel nacional, encontramos el Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá que es el instrumento de la política que circunscribe muchas de las acciones de fomento a la organización rural en Sumapaz, razón por la que será revisado con mayor detalle en la parte final de este capítulo.

Los anteriores son algunos ejemplos del fomento de la organización de productores campesinos a nivel estatal, sin embargo, no fue posible encontrar una legislación que hable específicamente de la organización como un componente fundamental del desarrollo, sino que se encuentra como un eje transversal de las políticas de desarrollo rural.

Lo anterior concuerda con lo presentado por Penrose (2007), quien expresa que en los últimos años las organizaciones de productores se han convertido en un tema muy popular en el desarrollo rural, y actualmente resulta difícil encontrar un documento sobre políticas para el desarrollo rural que no anime a fomentar las organizaciones de productores. Esto indica que la organización de productores además de ser un eje transversal en las políticas nacionales de desarrollo rural, es un enfoque de desarrollo rural abordado a nivel internacional y que ha sido patrocinado por instituciones como El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Dentro de las propuestas que justifican el fomento de las organizaciones de productores o empresas rurales a nivel institucional, se hace evidente que existe una preocupación por insertar a los productores rurales de una manera más competitiva y eficiente al mercado, esto como una estrategia para lograr mayores ingresos en las áreas rurales y contribuir con la disminución de la pobreza extrema que afecta a la mayor parte de áreas rurales del mundo. Teniendo en cuenta lo anterior se hace comprensible que se considere que “el acceso a los mercados es un pilar fundamental para el desarrollo sociedades en el mundo rural” (Escobar, G *et al*, 2010: 2).

La importancia de anudar esfuerzos a través de las organizaciones de productores, según los lineamientos empresariales, es lograr que colectivamente los productores

puedan acceder a condiciones apropiadas para acceder al mercado y así mejorar sus ingresos. Según Penrose (2007), estas condiciones de las cuales carecen las pequeñas unidades de producción se refieren a los medios de intercambio eficientes y eficaces y a las limitaciones de gestión que les resta competitividad frente a las grandes empresas.

Adicionalmente este autor menciona que existen otros aspectos políticos y sociales que han puesto a los pequeños productores en condiciones de marginación política y social, dentro de los que se puede mencionar los bajos niveles de alfabetización, el escaso acceso a servicios básicos como la salud y la baja disponibilidad de infraestructura para el transporte y la comunicación, lo cual aumenta los costos de producción y la baja competitividad en el mercado.

Como respuesta a estas problemáticas, la organización de pequeños productores para producir y comercializar se propone como una alternativa para mejorar las condiciones de acceso al mercado, la cual junto con las capacidades de introducir cambios tecnológicos, de operar los procesos de producción y de manejar empresarialmente el concepto de innovación, son según Durstewitz y Escobar (2006 Citados por Escobar et al, 2010) factores que influyen en el éxito de los pequeños productores en el acceso al mercado.

Lo anterior está de acuerdo a lo contemplado por el Banco Mundial en su informe del año 2008, en el que señala que “Las organizaciones de productores son esenciales para que los pequeños agricultores logren ser competitivos, entiendan que hay economías de escala en las transacciones del mercado, y ganen poder en el mercado”

En este orden de ideas, las organizaciones de pequeños productores pueden mejorar su acceso a los mercados y a obtener los logros mencionados anteriormente a partir del aumento de volumen de productos ofertados, con lo cual se reducen los costos de producción y transacción y aumentarían su capacidad de negociación. Tener estos costos de transacción más bajos significa que los pequeños productores puedan negociar precios más elevados para los productos que venden y precios más bajos para los insumos utilizados en sus procesos productivos. Adicionalmente estar organizados les permite trascender los mercados locales y acceder a nuevos mercados con condiciones y precios más favorables (Penrose, 2007).

Una ventaja adicional que ofrece a los productores la organización, es el papel de intermediación entre ellos y los compradores, reduciendo los costos para las empresas que buscan sus productos o que ofrecen servicios. Es importante resaltar que esta organización también facilita la acción institucional, facilitando el acceso a recursos que benefician la acción de la organización (Penrose, 2007).

El trabajo colectivo de estas organizaciones puede traer consigo el desarrollo de ciertos valores como la confianza, la solidaridad que junto con el desarrollo de nuevas capacidades que se potencializan en el espacio colectivo, les permitan a los pequeños productores enfrentarse a los riesgos y retos del mercado, pero además aumentar su influencia en las políticas y prácticas locales que afectan su mercado y su medio de vida (Penrose, 2007).

De lo anterior es importante resaltar que tal como lo presentan Escobar *et al.*(2010), además del mejoramiento de las posibilidades de acceder al mercado, existen otros beneficios y servicios que los productores buscan al asociarse a las organizaciones

rurales, esto explica el hecho de que en muchos casos a pesar de que los asociados no obtienen los ingresos adicionales esperados, estos continúan vinculados a la asociación. Según Figueroa (1981) para el caso colombiano, también se presenta otras dimensiones y beneficios del trabajo colectivo de productores rurales, ya que según él, este es la respuesta que los individuos procuran dar a sus necesidades de manera mancomunada frente a la impotencia de la solución individual o aislada.

De esta manera los espacios colectivos se convierten en una primera instancia de participación e integración y una intermediación del individuo con su marco social, e incluso con el Estado en particular, por lo cual las organizaciones se presentan como una alternativa para garantizar a la población rural mayor seguridad y bienestar y reducir el marginamiento a la que ha sido sometida. Teniendo en cuenta lo anterior, para Ospina (1981) la organización es una opción comunitaria para la realización integral del hombre del campo y su familia, en la que “el campesino organizado configura un nuevo tipo de hombre libre, en proceso de incorporación social activa y participante”.

Esto también lo evidencia Machado (2003) resaltando que el interés en este tipo de organizaciones ha tomado relevancia como estrategia para afrontar el cambio en el enfoque de apertura económica, además de ser una necesidad representativa del campesinado que tenga una legitimidad en sus bases y pueda enfrentar los argumentos de la política macroeconómica y señalar la necesidad de una política específica que atienda los intereses del campesinado y posibilite una compensación al modelo modernizante.

Como se mostró hasta este punto, los beneficios expuestos para las organizaciones de productores son amplios y existe gran expectativa por lo que estas pueden lograr en el ámbito rural, sin embargo autores como Camacho *et al* (2007) muestran que este tipo de organizaciones presentan ciertas limitaciones para el logro de sus objetivos debido a que también representan un gran reto para las comunidades organizadas ya que esta implican nuevas capacidades y conocimientos, nuevas formas de producir y comercializar.

Uno de los grandes retos, se refiere a la necesidad de que las organizaciones proporcionen beneficios tangibles a sus miembros y cubran sus propios gastos con los ingresos que genera su negocio. Lo anterior no significa que estas organizaciones no puedan perseguir objetivos de carácter social, pero para que estas sean sostenibles en el tiempo, y para lograr deben ser económicamente rentables (Pernose, 2007).

La obtención de los beneficios económicos esperados, están estrechamente relacionados con el acceso e integración eficiente de las organizaciones al mercado. Teniendo en cuenta las características productivas y las posibilidades de competitividad de los pequeños productores rurales, los productos de las organizaciones deben estar orientados a mercados diferenciados como mercados justos, orgánicos y ecológicos, especializados o gourmet y que ofrezcan ventajas comparativas a los compradores (Camacho *et al.*, 2007).

Para lograr un posicionamiento y mantenimiento en este tipo de mercados, las organizaciones además de conocer ampliamente las características de su producción, deben conocer el mercado en el que desea participar, los compradores de este mercado y por supuesto, la competencia existente para sus productos (Camacho *et al*, 2007).

Como la idea es que los pequeños productores sean cada vez más competitivos en estos mercados, es indispensable que la organización desarrolle y adopte procesos de innovación a nivel tecnológico comercial, logístico y financiero, de manera que les permita diferenciarse en función de las demandas de sus clientes.

Además de acceder al mercado y desarrollar nuevos procesos de innovación, las organizaciones de productores rurales se enfrentan a un reto y es la consolidación de su proceso organizativo, ya que de esto depende en gran medida su permanencia y buen funcionamiento. Figueroa (1981) resalta la importancia de este componente en el éxito de la organización ya que implica el tránsito de una habitual experiencia individualista y restringida, a la tarea comunitaria y con mayores niveles de complejidad, en la que se deben negociar los intereses individuales y colectivos.

Dentro de este proceso organizacional es importante que se desarrollen relaciones de confianza entre los socios, lo cual está relacionado con los sistemas de transparencia en el manejo de la organización, el fomento de una comunicación eficiente y la rendición de cuentas sobre las actividades desarrolladas.

Respecto al funcionamiento y organización del trabajo colectivo, reviste gran importancia el fomento de la participación de los socios en la toma de decisiones y en las demás actividades de la organización dentro de las cuales no solo se encuentra la producción y comercialización, sino además la gestión estratégica de la empresa. Este es un componente importante y que también representa un gran desafío para los miembros de las organizaciones, ya que esta lógica empresarial es una lógica que deben aprender y dentro de la cual deben desarrollar ciertas capacidades individuales y colectivas que representan nuevos desafíos para las comunidades rurales vinculadas a estos procesos. Así, la organización debe tener un equipo encargado de la gestión de la empresa, capaz de organizarla internamente y dirigir actividades hacia el mercado de manera competitiva. Estas personas deben estar en la capacidad de cubrir funciones como la dirección, gerencia, producción, comercialización administración, contabilidad y finanzas, las cuales deben contar con un personal calificado (Camacho *et al*, 2007).

Adicionalmente este tipo de organización empresarial debe contar con asociados capaces de relacionarse con el entorno, esto con el fin de movilizar apoyo externo, identificar oportunidades y desarrollar propuestas que permitan cumplir con los objetivos de la organización y estar al tanto de la normatividad y las exigencias jurídicas que implica estar legamente constituidos.

Es importante que la organización establezca acuerdos y compromisos de sus asociados en el cumplimiento de los cargos y la realización de las actividades que estos implican. Con frecuencia los organismos asociativos presentan crisis debido al nivel de confusión que generan la rígida especialización y las jerarquías impuestas dentro de las empresas, que conducen a la supervaloración de algunas actividades y a la subestimación de otras, formándose así apariencias de grados de importancia que lesionan el espíritu igualitario que los motiva y los justifica (Camacho *et al*, 2007).

Los desafíos señalados en la sección anterior, no son obstáculos insalvables para el desarrollo de las empresas rurales, ya que todos ellos pueden también ser interpretados como oportunidades para crecer (Camacho *et al*, 2007). Sin embargo, estos desafíos se convierten con frecuencia en las causas más frecuentes del fracaso de este tipo de

organizaciones que son con mayor frecuencia presentadas como una alternativa del desarrollo rural.

Esta propuesta asociativa ha llegado a esferas locales como la Localidad de Sumapaz, en la cual desde hace una década se vienen fomentando y fortaleciendo organizaciones de campesinos como empresas asociativas rurales, cuyos lineamientos institucionales presento a continuación.

## **2.3 Acción institucional para el fortalecimiento de organizaciones productivas y comerciales en Sumapaz**

Según diálogos informales con campesinos de la zona, hasta finales de la década de 1990 la presencia institucional del Estado en la localidad de Sumapaz era muy limitada. Incluso, al parecer hasta finales de los noventas no había presencia de ejército ni de policía. La llegada del batallón de alta montaña durante el gobierno de Andrés Pastrana (1998-2002)<sup>17</sup>, según los resultados de esta investigación, fortaleció la presencia estatal en el territorio.

Parece ser que la presencia de las fuerzas militares en Sumapaz abrió la puerta para que instituciones nacionales como el Incoder y distritales como la Secretaria Distrital de Desarrollo Económico, trabajaran con mayor libertad en la zona. Estas instituciones fomentaron, entre otras cosas, una nueva forma de organización campesina en la localidad, basada en la conformación de asociaciones para la producción y la comercialización.

Algunas instituciones como Colsubsidio, el Incoder y el mismo Fondo de Desarrollo Local, empezaron a realizar desde los primeros años de la década del 2000, procesos de capacitación para la producción y la comercialización organizada. Incluso, fomentaron nuevas actividades productivas, como la cría de trucha y el cultivo de quinua.

A partir del año 2005, la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDEE) empezó a hacer presencia en la localidad en el marco del Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria para Bogotá (PMASAB), a través de un convenio con la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, en el que se realizó la caracterización productiva del territorio y posteriormente se promovió la formación de redes de productores, las cuales se llamaron Agroredes hasta el año 2009, cuando pasaron a llamarse Centros de Gestión Veredal (CGV).

El Plan Maestro de Abastecimiento y Seguridad Alimentaria de Bogotá (PMASAB) es el instrumento de la Política Pública de Seguridad Alimentaria y Nutricional para Bogotá que actúa sobre la función de abastecimiento y busca garantizar la disponibilidad suficiente, oportuna y estable de los alimentos a todas las personas. Lo anterior mediante el acercamiento de los productores rurales a los consumidores, reduciendo la intermediación en el proceso de comercialización y el fortalecimiento de los circuitos

---

<sup>17</sup> Según Claudia Rocío Vásquez redactora de El Tiempo, en mayo de 2001 mil hombres llegaron a la Localidad de Sumapaz, constituyendo el “primer batallón de alta montaña en el país” (El tiempo.com, mayo de 2001).

económicos tanto urbanos como rurales (Comité Distrital Intersectorial de Alimentación y Nutrición, 2007).

El abastecimiento dentro del PMASAB es concebido como una cadena dentro de la cual participan un conjunto organizado de elementos que interactúan entre sí para garantizar el cumplimiento del derecho a la seguridad alimentaria. Dentro de los componentes de la cadena de abastecimiento, se encuentran contemplados: las nutriredes<sup>18</sup>, las agoredes<sup>19</sup>, los articuladores transaccionales<sup>20</sup> y los equipamientos<sup>21</sup>. Dentro de los equipamientos se encuentran contemplados los Centros de Gestión Veredal (CGV), que fueron el enfoque orientador de la constitución y el fortalecimiento de las organizaciones de productores campesinos en Sumapaz durante el 2009 y 2010.

Los CGV según el decreto 315 de 2006, son definidos como centros de apoyo para el manejo de información directa y permanente y para la gestión básica de la producción agropecuaria de las fincas que hagan uso del sistema en la vereda y/o vecindad. Sin embargo, con base en la revisión de los documentos generados a partir del trabajo realizado en el marco del PAMASAB, se puede evidenciar que el concepto de CGV se ha transformado y ha sido concebido desde dos perspectivas: como equipamientos y como puntos de integración de los actores rurales.

Los CGV como equipamientos y centros de servicios se entienden como un incentivo para que los productores se integren al sistema de abastecimiento a través de las agoredes, pues estos serían espacios físicos donde se integraría y organizaría la producción de las distintas veredas y se podría acceder a servicios de acopio, transformación, tecnología, información, mercadeo y gestión de asistencia técnica (Comité Distrital Intersectorial de Alimentación y Nutrición, 2007).

Desde la perspectiva de los puntos de integración de los actores rurales, los CGV no son concebidos solamente como espacios físicos, sino también como integradores de la gestión de vecindad, la cual es considerada una estrategia dentro del sistema de abastecimiento para lograr la integración de pequeños productores, transformadores y distribuidores que comparten condiciones socioeconómicas, potencialidades y problemáticas en un territorio definido (Decreto 315, 2006).

Lo anterior como estrategia para lograr una oferta agregada que beneficie tanto a productores como a consumidores y que permita a los actores del abastecimiento el acceso a los servicios del PMASAB. Estos servicios son cinco según la Secretaría de Desarrollo Económico y son descritos a continuación:

---

<sup>18</sup> “Es la constitución de redes de integración de gestión por vecindad urbana. Su función es organizar la operación de abastecimiento de los territorios urbanos e integrar el procesamiento, manejo de los alimentos, la gestión comercial de todos los agentes económicos y la dinamización de los circuitos económicos locales” (Decreto 315, 2006)

<sup>19</sup> “Es la constitución de redes rurales de producción y de integración de gestión de vecindad. Su función es organizar el suministro y procesamiento desde y para una subregión. (Decreto 315, 2006)

<sup>20</sup> “Son actores que tienen como función prioritaria la provisión de servicios de transferencia física y se encuentran ubicados en las plataformas logísticas.

<sup>21</sup> “son los espacios físicos especializados en la operación de manejo y movimiento de productos e insumos negociados por los agentes económicos de las cadenas productivas(Decreto 315, 2006)

El primer servicio corresponde al **servicio de información y conectividad** en el que se ofrece herramientas tecnológicas e información estratégica a los diferentes actores, para los procesos de negociación, las transacciones de productos y servicios de la cadena de abastecimiento alimentario (SDDE, 2012).

El segundo servicio es el de **gestión financiera y fortalecimiento organizacional**, el cual facilita el acceso a servicios que permitan optimizar el uso de los recursos económicos y permitan el mejoramiento de las condiciones administrativas de la unidad productiva, mediante productos que existan en el mercado financiero o que se construyan a la medida a través de alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas priorizando lo establecido por Banca Capital. Este servicio contempla la capacitación y/o formación en Tecnologías de la Información y la Comunicación (SDDE, 2012).

El tercer servicio de **Gestión de calidad e Inocuidad de los alimentos**, se orienta a la promoción de buenas prácticas de operación en la cadena productiva y a la promoción de hábitos saludables en los consumidores finales. Este servicio incluye capacitación en manejo higiénico de alimentos, transferencia y asesoría técnica para la implementación de buenas prácticas de manufactura y promoción de hábitos nutricionales (SDDE, 2012).

El cuarto **servicio de logística e infraestructura**, orientado a promover el desarrollo de herramientas de infraestructura física para mejorar los procesos de la cadena de valor de los alimentos. Este servicio contempla capacitación en el mejoramiento de procesos de logística en el acopio y distribución de alimentos y dotación de infraestructura para el mejoramiento del abastecimiento alimentario (SDDE, 2012).

El quinto **servicio de redes y gestión comercial** contempla el acompañamiento técnico para la conformación y fortalecimiento asociativo y el acompañamiento y asistencia técnica a los procesos de negociación de los alimentos. Este proceso tiene por objetivo la gestión y fortalecimiento de procesos organizativos que propendan por la generación de eficiencias colectivas, democratización de oportunidades y fortalecimiento organizacional en torno al abastecimiento de alimentos (SDDE, 2012).

Siguiendo los lineamientos del PMASAB, entre el año 2009 y 2010 la Universidad Nacional de Colombia continuó el trabajo de apoyo y fortalecimiento de las organizaciones de productores campesinos de la localidad, centrados principalmente en el concepto de Centros de Gestión Veredal. Esto se realizó con la financiación de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico y el Fondo de Desarrollo Local de Sumapaz, mediante dos convenios interadministrativos, el primero de ellos el convenio 054 de diciembre de 2008 y el convenio 016 de 2009.

El objetivo general del convenio 054 de 2008 financiado por las dos instituciones mencionadas anteriormente, era “implementar un plan operativo que permita a los agentes del abastecimiento de la Localidad de Sumapaz la ampliación del uso y del acceso a los servicios del Plan Maestro de Abastecimiento en el marco del modelo de Gestión Territorial” (Convenio interadministrativo, diciembre de 2008). Así los objetivos específicos de dicho convenio iban direccionados al acompañamiento técnico y social de los actores locales para lograr la consolidación de la oferta agregada y mejorar su inserción en los mercados de alimentos a Bogotá, la ampliación en el uso, acceso y prestación de los servicios del Plan Maestro y la determinación e implementación de un

modelo de gestión administrativa y operativa para el funcionamiento integral y sostenible de los Centros de Gestión por Vecindad. El cumplimiento de estos objetivos incluía la participación y concertación con los actores locales para lograr la identificación de sus necesidades específicas (Convenio interadministrativo, diciembre de 2008).

El objetivo general del convenio 016 de 2009, el cual fue financiado únicamente por el Fondo de Desarrollo Local de Sumapaz, era el de “dar continuidad al proceso de consolidación de los Centros de Gestión Veredal –CGV– mediante el fortalecimiento empresarial de Unidades Productivas, enmarcado en Acciones para la Restitución del Derecho al Trabajo” (Convenio interadministrativo de cofinanciación 16 de 2009 celebrado entre el Fondo de Desarrollo Local de Sumapaz y la Universidad Nacional de Colombia, 2009). Los objetivos específicos de dicho convenio se orientaron al acompañamiento y fortalecimiento técnico, financiero, administrativo y asociativo, la formulación de planes de negocios, el acompañamiento a los actores en negociaciones que conllevaran a la agregación de oferta y mercadeo y la articulación de estas acciones a los programas ejecutados por la Unidad Local de Asistencia Técnica Agropecuaria y Ambiental ULATA (Convenio interadministrativo de cofinanciación 16 de 2009 celebrado entre el Fondo de Desarrollo Local de Sumapaz y la Universidad Nacional de Colombia, 2009).

Teniendo en cuenta los objetivos de los dos convenios, las actividades del equipo de trabajo con estas organizaciones consistió en un proceso de acompañamiento y fortalecimiento a nivel productivo, comercial, financiero, contable y organizacional, con el cual se buscó una mayor organización para la oferta agregada de los productos.

A nivel productivo, se realizaron talleres para mejorar la calidad de los productos en lo relacionado con el cumplimiento de las normas sanitarias y de inocuidad que rigen la legislación nacional. Adicionalmente se formularon proyectos para el mejoramiento de la producción, a través de los cuales las organizaciones accedieron a materiales y equipos que contribuían a adecuar sus procesos productivos y comerciales a los requerimientos del mercado. Otra estrategia utilizada para el fortalecimiento de la producción fue la realización de salidas pedagógicas a otras regiones de Cundinamarca, para conocer otros sistemas productivos afines a los de la localidad.

A nivel comercial se realizaron ruedas de negocios con comerciantes y supermercados, donde se contactaron algunos posibles compradores. No obstante, los compradores que podían ofrecer mejores condiciones para la comercialización exigían condiciones de calidad que estas organizaciones no podían satisfacer y no pagaban de contado, lo cual era de vital importancia para los productores. Frente a esto se iniciaron procesos que buscaban mejorar el empaque de los productos y los logos de las organizaciones.

En el fortalecimiento del componente financiero y contable se realizaron capacitaciones y asesorías con especialistas en el tema jurídico y contable y se proporcionaron los cuadernos y formatos para registrar la información financiera de las actividades productivas y comerciales propias de cada organización.

El acompañamiento organizacional abordó también la resolución de conflictos y la generación de acuerdos claros para trabajar colectivamente como organizaciones. Para lo anterior fue necesario revisar los estatutos de constitución de cada organización y discutirlos con los miembros de estas.



Lo descrito anteriormente corresponde a los principales lineamientos del proyecto en el que realicé este trabajo, lineamientos que aunque con algunas diferencias, se han repetido en todas las experiencias que he tenido trabajando con organizaciones campesinas para la producción y la comercialización. Estos lineamientos parecen a primera vista adecuados para lograr organizaciones exitosas y competitivas, sin embargo, los resultados esperados a nivel institucional no corresponden a los logros locales y esto se debe a ciertas tensiones que son el objetivo de estudio de este trabajo de investigación.

Estas tensiones limitaron en gran medida el trabajo realizado por la Universidad Nacional de Colombia particularmente durante la primera etapa del convenio 054 de 2008, cuando los miembros de las organizaciones ni siquiera nos permitían acercarnos para hablar de las actividades del proyecto. Pese a que se logró llegar acuerdos con la comunidad y establecer alternativas metodológicas y conceptuales para avanzar en el cumplimiento de los objetivos propuestos, es importante evidenciar la existencia de tensiones entre la acción institucional y la comunidad local, lo cual no se limita únicamente a las organizaciones productivas sino que toca otras esferas como la educación y la definición del uso y la vocación del suelo, entre otras.

Revisando otros trabajos realizados en la localidad de Sumapaz, y aunque en estos se abordaran temáticas diferentes a las de las organizaciones, se hace alusión a los conflictos de la institucionalidad con la población local y la falta de ajuste a las condiciones de este territorio.

Para empezar mencionaré el trabajo de Gustavo Rojas (2006), quien para su tesis de pregrado de Ingeniería agronómica se propuso analizar la pertinencia y la viabilidad de la implementación de huertas caseras mixtas con tecnología limpia en la localidad de Sumapaz, lo cual era una iniciativa de instituciones como el Hospital de Nazareth. Como resultado de esta investigación, Rojas encontró que gran parte de la población vinculada al proyecto presentó desinterés por las actividades de las huertas pese a que se les demostró que estas les permitían acceder a prácticas que mejorarían su entorno, además de ser una alternativa de sostenimiento a través de la autoproducción y el autoconsumo.

Según lo encontrado por este autor, las personas percibían el proyecto como algo impositivo, pues iba ligado a la recepción del ajuste nutricional suministrado por la institucionalidad. Así las personas participaban “para obtener el estímulo representado en el mercado que mensualmente llegaba casi a la puerta de su casa” (Rojas, 2006). Pese a este estímulo, el estudiante encontró que existía un bajo compromiso con las actividades de las huertas y que aunque el acompañamiento se realizó constantemente, el proyecto de huertas no respondía a las expectativas de la población beneficiada, quienes hacían evidente su descontento con la baja participación en las actividades propuestas y en el trato al equipo de trabajo, tal como lo cito rojas:

“el desinterés de la señora Cifuentes hacia el proyecto se evidencia en cada una de las visitas que realizó el equipo técnico, hasta el punto de tener actitudes hostiles hacia el equipo que realizaba la visita” (Rojas, 2006: 16).

El trabajo de Sebastián Gómez (2013), también pone en evidencia las tensiones existentes entre las instituciones y la comunidad local, pero enfocándose en las

instituciones educativas que han impuesto sus directrices distritales, cambiando las dinámicas de participación de la comunidad con relación a la educación. Así lo escribe este autor, refiriéndose a los métodos de recolección de fondos por parte la comunidad local para uno de los colegios de la localidad.

“Antes se hacían bazares y ferias en el colegio para recolectar fondos, como una actividad impulsada por los padres de familia. Ahora estas actividades se encuentran prohibidas por la Secretaría de Educación del Distrito Capital (SED), lo cual ha generado un detrimento en la participación de la comunidad nativa en los procesos de la escuela, desplazando las iniciativas comunales” (Gómez, 2013:5)

Para Gómez lo anterior corresponde al proceso de "institucionalización educativa", que:

“se ha dado dentro de una serie de tensiones: entre los recursos centralizados y la administración autónoma; entre la participación de los pobladores y la regulación institucional; entre el protagonismo de la comunidad en el pasado y la hegemonía distrital en la actualidad. Esto ha generado desconfianzas entre los padres de familia y la administración del colegio, razón por la que en ocasiones se generan conflictos en el colegio”. (Gómez, 2013:6)

Como muestra del desconocimiento local y de la imposición de lineamientos distritales a la localidad me parece pertinente citar lo que Gómez dice al respecto:

“La administración centralizada desconoce en muchos casos las dinámicas propias de lo rural y la historicidad de los procesos comunales y autónomos de administración en Sumapaz. La SED supone una lógica de la legalidad, de lo institucional y lo procedimental, y su administración se ha desarrollado dentro de unos procesos que desplazan la participación tradicional de los pobladores. En la cotidianidad de la escuela, las tensiones mencionadas se expresan en las dificultades para convocar a los padres de familia, y en general, en la desconfianza, y el silencio que los pobladores guardan frente a los procesos que viven sus hijos, lo cual es señalado por los profesores de la institución y se muestra en las reuniones de padres. De nuevo, este desinterés contrasta con la tradición de participación activa que se remonta a las décadas de 1940 y 1950. El reclamo de los pobladores frente a "la urbanización de la escuela" resume cómo en los últimos años se ha impuesto una lógica de administración urbano-centralista, que en muchos casos no integra los procesos históricos de participación de Sumapaz. (Gómez, 2013:10)

En esta misma línea se encuentra el trabajo de Chávez (2011), quien al estudiar el proceso modernizador del Estado en San Juan de Sumapaz, evidencia desarticulaciones frente a las acciones y lineamientos institucionales que promueven los procesos de modernización y la comunidad de la localidad. Un ejemplo de esto es lo sucedido con “El Parque Nacional Natural (PNN) fue una de las primeras instituciones oficiales en tener presencia y autoridad territorial en el alto Sumapaz, aunque, al imponerse sin concertación con el campesino y sus organizaciones, careció de legitimidad desde el inicio, y no la ha alcanzado hasta el momento” (Chavez, 2011: 20).

Así mismo Chavez, resalta la falta de conocimiento por parte de la institucionalidad y de los funcionarios encargados de diferentes proyectos en Sumapaz, de las condiciones del territorio y de la comunidad que allí habita, lo cual los ha llevado a una marcada dificultad en el cumplimiento de sus funciones en campo y al fracaso de sus acciones en términos de las expectativas de los pobladores, que según esta autora están enmarcadas en las

---

reglas racionales de la administración colombiana, sino en sus necesidades y tradiciones, lo cual trae como consecuencia la disminución en la participación de los campesinos de la localidad.

Las investigaciones citadas anteriormente, hacen evidente la existencia de rupturas o tensiones entre la acción institucional y la comunidad local de Sumapaz, lo cual es uno de los principales argumentos que presento para realizar esta investigación.

Hasta este punto he presentado las características generales del territorio local y de la población que allí habita, así como los lineamientos institucionales para el fortalecimiento de organizaciones productivas y comerciales en la localidad, pero para dar cumplimiento a mi objetivo de identificar las tensiones entre institucionalidad y comunidad, es necesario presentar las características productivas, comerciales y de trabajo colectivo de las organizaciones de productores campesinos con las que realice este trabajo de investigación y así conocer cómo estas han adaptado y transformado el discurso institucional a sus posibilidades, características y realidades, lo cual será presentado en el siguiente capítulo.



### **3. Capítulo 3: Organizaciones de productores campesinos en la Localidad de Sumapaz**

Las organizaciones para la producción y la comercialización en la localidad son aproximadamente diez. Su actividad varía de acuerdo con las circunstancias políticas del territorio, a la presencia institucional y a la disponibilidad de los asociados para el trabajo organizacional. Pese a que en la investigación trabajé con todas las organizaciones de la localidad, seleccioné las tres que han realizado un trabajo más constante, por lo cual se han convertido en las más representativas de Sumapaz.

A continuación presento la descripción de cada organización, teniendo en cuenta las características de sus integrantes, el sistema de producción utilizado, los canales de comercialización de los productos, la visión empresarial y la comunicación al interior de cada organización.

Para el estudio de la comunicación entre los miembros de cada organización, utilicé adicional a la observación participante y a los diálogos informales en diferentes espacios de acción de las organizaciones y sus asociados, el análisis de redes sociales. Para el análisis de la información, obtenida a través de entrevistas semiestructuradas a los miembros de las tres organizaciones con los que pude establecer contacto, utilicé NetDraw 2.118 Network Visualization Software y UCINET 6 Versión 6.365.

El interés por profundizar en las estrategias comunicativas de las organizaciones radicó en que dentro de las funciones que la institucionalidad ha establecido para los CGV estaba el acceso y construcción de la información, la cual se proponía bajo la necesidad de que las organizaciones conocieran la información del contexto regional y nacional que enmarca su actividad productiva.

La información es un factor indispensable en la toma de decisiones, en el caso de los CGV resulta de gran importancia que todos los miembros de la organización estén informados, para que puedan opinar y contribuir en la formulación de estrategias de acción. Adicionalmente se considera la importancia de que cada CGV identifique la información que requiere para sus procesos de capacitación, toma de decisiones y acceso a recursos. Una vez obtenida la información necesaria para el buen funcionamiento del CGV, se deben establecer los mecanismos de recolección, sistematización y distribución de la información entre los miembros de la organización (Pachón y Bayona, 2011).

Además de la importancia que la comunicación representa para el trabajo organizacional como CGV, consideré importante estudiar los flujos de información al interior de la organización y el grado de conectividad entre los miembros de estas, ya que ello puede proporcionar herramientas analíticas para ver el impacto de la acción institucional más allá de los líderes y miembros de la junta directiva, quienes tienen mayor participación en las actividades propuestas por las instituciones que apoyan este tipo de organizaciones.

Para el análisis de la red de comunicación de cada organización, se presentará la representación gráfica de los flujos de información existente entre los miembros de estas, lo cual dará aproximaciones iniciales de cómo se da este proceso en la organización. Con el fin de precisar mejor el conocimiento sobre las redes de comunicación y los actores que participan en estas, se mostrarán los resultados obtenidos para los indicadores: densidad, grado de centralidad y grado de intermediación.

Por último se analizará la red de comunicación a partir de los atributos o características de cada uno de los actores, de esta manera, se podrá hacer inferencias sobre la influencia de variables como la edad de los integrantes de la organización, la función que estos desempeñan, el tiempo de desplazamiento a la planta de transformación, la motivación y el interés que estos dicen tener para asociarse, con la comunicación de la organización.

## **3.1. Asociación de Productores Campesinos del Sumapaz (1)**

### **3.1.1 Características generales de la asociación**

Esta es una organización dedicada a la transformación de productos lácteos que fue conformada a mediados del año 2004, aunque su legalización se realizó en el 2005 marco de uno de los convenios financiados por la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Esta asociación que cuenta con 22 asociados, es considerada dentro de la localidad como una de las organizaciones con mayor potencial y perspectiva a mediano y largo plazo, debido a la experiencia que le da sus más de cinco años de funcionamiento. Administrativamente la organización opera bajo la figura de entidad sin ánimo de lucro, en cuya racionalidad impera la participación comunitaria y el derecho de asociación. Dentro de los principales objetivos de la organización se encuentra la producción, transformación y comercialización de derivados lácteos, esto sin dejar de lado intereses de carácter social y ambiental, considerados dentro de sus respectivos estatutos. Esta diversidad de intereses está relacionada con la heterogeneidad de los miembros que la integran, quienes aunque en su mayoría se reconocen como campesinos, guardan diferencias dentro de las que se encuentran: edad, intereses respecto a la organización, actividades productivas, lugares de vivienda y trabajo, motivaciones para organizarse, y niveles de satisfacción con relación a la organización.

Pese a que la organización está dedicada a la transformación de lácteos y supone actividades propias de producción pecuaria, la mayoría de los asociados también realizan actividades agrícolas, dentro de las que se destaca el cultivo de papa. Otras actividades económicas de los miembros de la organización están relacionadas con contratos temporales en proyectos como la construcción de vías e infraestructura, ejecutados por

instituciones locales y distritales presentes en Sumapaz. Otros asociados derivan sus ingresos de negocios propios en los centros poblados y otro tanto realiza actividades no relacionadas con el sector agropecuario ni con la localidad.

Las actividades económicas determinan en gran medida la ubicación y dispersión de los asociados, sus conocimientos, habilidades, el grado de participación e interés en la organización, el tipo de funciones desempeñadas en esta y las motivaciones para permanecer asociados. En lo que respecta a las motivaciones para vincularse a esta organización, encontré que estas se basan en un deseo colectivo de trabajar unidos, para luchar por el bienestar de los asociados, lo cual es un punto importante en la medida en que esta asociación, a diferencia de otras de la localidad, se conformó a partir de las necesidades y expectativas de la comunidad.

Las principales necesidades que motivaron la creación de esta asociación, fueron las de mejorar la comercialización de la leche y el queso y eliminar o al menos disminuir la intermediación externa a la comunidad<sup>22</sup>. Con esto se buscaba aumentar los precios de venta, y mejorar la demanda de los productos, ya que los compradores tenían la capacidad de imponer precios de compra muy bajos y no siempre podían comercializar la totalidad de la producción de leche y queso de todos los productores.

La organización ha sido exitosa en la medida en la que ha logrado que a los productores se les pague un mejor precio por la leche y que ya no tengan que realizar el proceso de elaboración del queso, el cual anteriormente realizaban artesanalmente en sus fincas. Esto ha sido una ventaja primordial para muchos asociados, en especial para los adultos mayores, quienes consideran que la elaboración artesanal del queso es una labor muy dispendiosa (Entrevista realizada a uno de los miembros de la organización para el análisis de redes sociales, 2010).

Algunos de los asociados particularmente los de la junta directiva, perciben la organización como una estrategia para afrontar de manera conjunta los nuevos retos impuestos por las políticas nacionales que restringen la comercialización de derivados lácteos que no cumplen ciertos estándares de producción tanto en finca como en el proceso de transformación. Así, estar asociados significa acceder a recursos del Estado que permitan hacer más competitivas las actividades de estos productores campesinos frente a medidas sanitarias como las contempladas en el decreto 616 de 2006, en el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano (Entrevistas semiestructuradas a miembros de la organización, 2010). Además del mejoramiento en el proceso comercial de productos lácteos, para muchos asociados que no eran productores de leche, las motivaciones para organizarse se centraron en la posibilidad de crear empresa, tener nuevas oportunidades productivas, promover la generación de empleo para los asociados y acceder con mayor facilidad a los recursos de instituciones estatales. Además de los beneficios económicos buscados a través de la organización, los asociados también identifican intereses no económicos que diferencian a esta organización de la visión tradicional de empresa.

---

22 La intermediación de queso, aún prevalece en la localidad ya que solo existen tres iniciativas locales para la transformación de la leche.

Estos intereses están relacionados con la generación de una identidad de los productores de Sumapaz en el mercado urbano, a través de productos lácteos caracterizados por ser producidos en el páramo por comunidades campesinas bajo sistemas sostenibles de producción (Intervención de un asociado durante un taller de mercadeo en San Juan, 2010). Adicionalmente, con la organización esperan tener acceso a conocimientos y actividades que les permitan adquirir nuevas percepciones y construir una vida diferente para ellos y para las generaciones futuras. (Entrevista semiestructurada para el análisis de redes a uno de los asociados de la Junta Directiva, 2010). Transversal a estos intereses y aunque ellos nunca lo dijeron verbalmente, pude evidenciar que hay una preocupación por la defensa del territorio que va más allá de la permanencia en la localidad, la cual se centra en la conservación del páramo. Como he dicho antes, este es el ecosistema predominante en la localidad, el que los habitantes conocen, en el que saben producir y habitar y ante el cual se sienten orgullosos por su importancia ambiental a nivel regional y nacional.

Respecto a las motivaciones de construir una vida diferente para las generaciones futuras y de preservar las características ecológicas del territorio, puedo decir que en esta organización en particular percibí un interés organizacional a largo plazo en el cual además intereses comerciales existen marcados intereses sociales y ambientales. Dentro de las conversaciones con varios de los asociados, era constante la preocupación por la permanencia de su comunidad en la localidad y generación de bienestar en términos económicos como estrategia para que las generaciones futuras no se desplazaran a la ciudad.

Los intereses de los miembros de esta organización presentados hasta este punto, corresponden principalmente a los expuestos por miembros de la Junta Directiva, por lo cual cabe resaltar que los intereses con respecto a esta también dependen del rol de los asociados en la organización. Para quienes proveen la leche a la planta de transformación, la motivación más importante es la obtención de mejores precios. Entre tanto, para los operarios y otros asociados que no cuentan con un trabajo estable, el interés se centra en tener una fuente de empleo a futuro. Los operarios<sup>23</sup> de la planta cuentan actualmente con el ingreso que por su labor en la transformación de los lácteos reciben de la organización, sin embargo esperan que a futuro puedan mejorar su condición laboral en términos de adecuación de la planta y en términos de ingresos.

Retomando los intereses de los socios que pertenecen a la junta directiva, identifiqué un interés por el reconocimiento y posición que les representa estar al frente de estos cargos a nivel individual, ya que este reconocimiento no solo se limita a los miembros de la asociación sino también a las instituciones que hacen presencia en el territorio.

A partir de lo anterior, puedo decir que las motivaciones para pertenecer y permanecer en la organización no son homogéneas entre los asociados con los que puede contactarme<sup>24</sup>. Esta diversidad de intereses genera cierto grado de dispersión en la

---

<sup>23</sup> Para el momento en el que se llevó a cabo esta investigación los operarios no contaban con un contrato laboral, su trabajo se remuneraba de acuerdo al tiempo de trabajo diario, lo cual es la forma habitual de remuneración en el sector rural.

<sup>24</sup> Durante el trabajo con esta organización, pude contactarme con 19 de los asociados, hubo tres con los que no me pude contactar ya que no habitan en la localidad y no se encuentran activos en la organización.



organización, pero además, deja claro que a esta asociación junto a los intereses productivos y comerciales propuestos por la institucionalidad, le preocupan aspectos propios de su entorno y de las dinámicas sociales que en este se han venido construyendo a lo largo de los años.

Pese a la pluralidad de intereses, los miembros de la asociación que se han visto beneficiados por el trabajo de la organización bien sea en términos laborales o comerciales, resaltaron que la organización ha sido positiva. Sin embargo, aquellos quienes no se han visto beneficiados directamente por la organización y pese a reconocer la importancia del trabajo colectivo, no se encuentran conformes con la asociación. La falta de beneficios tangibles, según lo que puede observar, es un elemento de desmotivación para los miembros de las organizaciones.

Lo anterior da a conocer que además de los éxitos alcanzados por las organizaciones existen problemáticas que limitan el logro de los objetivos propuestos, al respecto, los asociados de esta organización, identifican diversos problemas productivos a nivel de procesamiento de los productos, ya que aún la planta de transformación no cumple a cabalidad los requisitos necesarios para garantizar apropiadas condiciones de trabajo para los operarios y obtener productos con las calidades exigidas por la reglamentación distrital y nacional. Esta situación repercute en las dificultades que en ocasiones enfrentan para la comercialización del queso en mercados diferentes a los canales informales utilizados por la organización y que serán descritos posteriormente.

Además de los problemas productivos y comerciales, los asociados consultados identifican conflictos financieros, empresariales y organizacionales. En el ámbito financiero resaltan la insuficiencia de recursos para el funcionamiento de la organización; a nivel empresarial la inexperiencia en el manejo financiero y contable, así como la baja capacidad de gestión. En el contexto organizacional, destacaron la desmotivación que genera el no obtener resultados económicos esperados por los asociados, el incumplimiento de acuerdos establecidos colectivamente, la baja unión, apoyo y compromiso de los integrantes, así como la falta de participación en los procesos de toma de decisiones.

### **3.1.2 Descripción del sistema productivo**

Teniendo en cuenta que las actividades económicas que se relacionan directamente con la organización son la producción y la comercialización de derivados lácteos, a continuación describiré las principales características del proceso productivo tanto en las fincas de los asociados, como en la planta de transformación. La información presentada en este aparte la obtuve mediante visitas a las fincas de los productores y a la planta de la organización, así como de la participación en los diferentes talleres que en el marco del proyecto se realizaron en torno a la producción, comercialización y desarrollo empresarial.

---

**Descripción a nivel de finca**

A nivel de finca, aunque se encuentran algunas características de heterogeneidad entre los sistemas de producción, es posible unificar algunas dinámicas productivas en torno al sistema lechero. El área de los predios destinados a la producción lechera por finca no excede las tres hectáreas, lo cual traducido a nivel de inventario animal, significa la cría de entre 3 y 15 animales por finca. De acuerdo con la clasificación propuesta en el Conpes 376 de 2010, que consolida la Política Sanitaria y de Inocuidad para las Cadenas Cárnica y Láctea, los productores de esta organización son pequeños productores por tener entre 0 y 5 vacas por unidad productiva.

Los volúmenes de producción por vaca obtenidos por los productores de esta organización oscilan entre 5 y 20 litros diarios, dependiendo del número de animales, la genética de estos, las condiciones de las pasturas y del manejo que el productor haga del hato. Es importante mencionar que el forraje constituye la dieta principal de los animales y sólo en contadas ocasiones se suplementa con concentrado, ya que este insumo resulta demasiado costoso para los productores, no solo por su alto precio sino también porque la mayoría de las veces deben desplazarse a la localidad de Usme para conseguirlo (convenio 016 de 2009).

Por otra parte, hasta el momento no se han implementado prácticas sostenibles importantes, como la oportuna planeación en la rotación de potreros dedicados al pastoreo del ganado. Este enfoque extensivo de la producción ocasiona compactación en el suelo, lo que se convierte en una de las críticas más fuertes a este tipo de producción, más aún en ecosistemas tan frágiles como los presentes en esta localidad.

El manejo reproductivo de la explotación para la mayoría de las fincas está determinado por la monta natural, haciendo uso de uno o dos reproductores. No se establece ningún protocolo de cruzamiento específico que reduzca la existencia de altos niveles de consanguinidad en los hatos (convenio 016 de 2009).

En relación a las instalaciones disponibles para la operación del sistema de producción lechero, se cuenta solamente con unos pocos bebederos por finca; por otra parte, el ordeño es realizado de manera manual al aire libre, aunque algunos asociados practican algunas técnicas de higiene durante el proceso (lavado, presellado y sellado). Una vez ordeñado el animal se procede a la entrega de la leche en la planta, aunque no se cuente con las condiciones reglamentadas para su transporte. No disponer de espacios especializados para ello es una importante limitación para el cumplimiento de las normas de sanidad e inocuidad exigidas para estos alimentos.

La asistencia técnica brindada para el sistema productivo es proporcionada por la Unidad de Asistencia Técnica Local (ULATA) y manejada a través de proyectos ejecutados por diferentes instituciones, dentro de las que se encuentran universidades y ONGs. Según los productores, este tipo de asistencia técnica, presenta inconvenientes como la falta de continuidad en la prestación del servicio y el hecho de que al ser ejecutada por distintas instituciones, no existen enfoques de trabajo a largo plazo,

Como se ha visto, la producción ganadera en esta organización no cumple con los reglamentos exigidos por el decreto 616 de 2006, cuyas exigencias aplican no solo para la producción y transformación de la leche, sino también para su transporte y comercialización. La mayoría de las veces esto se debe al desconocimiento de las

normas contenidas en el decreto, a la falta de asistencia técnica referente a estos temas y a los altos costos de su aplicación, en comparación con las ganancias que reciben por la venta de sus productos.

De acuerdo con esta normatividad los hatos lecheros deben contar con una infraestructura básica que incluye áreas de ordeño, disponibilidad de agua y servicios sanitarios para las personas encargadas del manejo de la producción. En adición, el decreto estipula que en cada unidad productiva deben implementarse buenas prácticas en el uso de medicamentos veterinarios y en la alimentación animal, así como un programa de prevención y control de mastitis (Decreto 616 de 2006). Esto no se encuentra dentro de las actividades realizadas por los productores, la mayoría de veces por el desconocimiento de estas normas, por falta de asistencia técnica referente a estos temas y por las implicaciones económicas que esto representaría para las ganancias que reciben por la venta de sus productos.

### ***Descripción a nivel de planta de transformación***

Los proveedores de leche que pueden ser o no asociados, deben llevar su producto cerca de las siete de la mañana a la planta de transformación. La leche es transportada a caballo –con menor frecuencia a pie– en cantinas, garrafones o canecas de plástico. Este desplazamiento supone un esfuerzo adicional para los productores quienes a veces, prefieren vender sus productos a otros comercializadores que la compran cerca a sus predios. Esto aplica especialmente para aquellos que habitan en las veredas más alejadas de la planta de transformación. Cabe resaltar que en alguna ocasión la organización tuvo la iniciativa de contratar transporte para acopiar la leche, pero los altos costos de producción impidieron la continuidad de esta iniciativa.

El proceso de registro y venta de la leche se realiza en tres fases: en la primera, el encargado del acopio y transformación anota en un cuaderno los ingresos de materia prima y le entrega al proveedor en un vale o recibo en el que se acredita el volumen de acopio y la deuda con el mismo, deuda que debe ser cancelada en máximo diez días. Después de esto, se transcribe la información a una planilla de registro mensual que finalmente es entregada a la secretaría de la organización.

Desde el punto de vista operativo, a nivel de organización, se manejan procesos de producción conocidos e implementados por operarios de la planta que han sido capacitados por instituciones como las que han ejecutado los convenios de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Sin embargo, no existe un protocolo universal en cual se identifiquen y describan de manera organizada todos y cada uno de los pasos para los diferentes procesos productivos en planta, lo cual limita la realización de los procesos de transformación por miembros diferentes a los operarios. La ausencia de protocolos unificados para la transformación de la leche es un inconveniente para la asociación y en ocasiones es motivo de tensión entre sus miembros, debido a que el conocimiento respecto a la producción en la planta depende de una o dos personas.

Respecto a las condiciones en las cuales se lleva a cabo el proceso de transformación de la leche, es importante resaltar que esta organización cuenta con diferentes equipos, tales como prensas, ollas, cantinas y gaveras, todas ellas en acero inoxidable, de acuerdo a los requerimientos legales (ver figura 3-1). Igualmente esta organización

cuenta con termómetros, acidímetro, lactodensímetro y refractómetro, importantes para la medición de la calidad de la leche antes de su transformación.

**Figura 3-1.** Equipos para la transformación de lácteos



Fuente: Bayona, 2010

Fuente: Bayona, 2010

Estos instrumentos de medición, que en su mayoría fueron proporcionados por la institucionalidad distrital para examinar la calidad de la leche que los productores llevan a la planta de transformación, no son usados con regularidad por la asociación, de manera que las mediciones exigidas en la legislación no se realizan de forma constante. Adicionalmente es importante mencionar que la distribución física de la planta de transformación no es adecuada de acuerdo a los volúmenes manejados por la organización (entre 200 y 300 litros diarios), lo cual ha impedido obtener el registro sanitario INVIMA, indispensable en la comercialización de los productos en mercados formales.

Para el momento en el que se realizó esta investigación, la asociación contaba con el aval sanitario del Hospital de Nazareth, lo que le facilitaba la comercialización en la localidad y permitía el funcionamiento de la planta de transformación. No obstante, esto no es garantía suficiente para la venta de los productos en mercados como el de los almacenes de cadena, donde es necesario tener las certificaciones correspondientes del INVIMA.

Pese a estas limitaciones, la organización ha aunado esfuerzos en el cumplimiento de las normas exigidas para la transformación de productos lácteos, avanzando en la implementación de protocolos de calidad, accediendo a las capacitaciones ofertadas por la institucionalidad, adoptando la señalización reglamentaria al interior de la planta, y, a futuro, esperan construir en un lote propio una planta de transformación cuya infraestructura cumpla con las estipulaciones sanitarias y de calidad, para lo que ya han trabajado en los planos con la ayuda de un arquitecto que ellos mismos contrataron.

### **3.1.3. Comercialización de los productos de la organización**

Dadas las condiciones de Sumapaz explicadas en el primer capítulo, es necesario considerar no solo la comercialización de los derivados lácteos, sino de los insumos necesarios para realizar esta producción, ya que estos determinan en gran parte los altos costos de la actividad económica de la localidad.

La compra de los insumos la realiza un delegado de la organización en la localidad de Usme. Allí, además de comprar los materiales necesarios para la transformación de la

leche, adquiere insumos agropecuarios para surtir la Botica que se encuentra bajo la coordinación de esta organización y en la cual los productores del corregimiento se pueden aprovisionar con algunos de los insumos necesarios para su producción.

En cuanto a la comercialización de los productos transformados por la organización, estos se distribuyen a nivel local y regional. En la localidad los productos se comercializan particularmente en el corregimiento de San Juan, donde debe competir con productores informales de queso crudo que están dispersos en la localidad y especialmente con FUSALAC, una empresa privada de transformación de lácteos ubicada en el centro poblado de La Unión.

En el ámbito regional la comercialización se realiza en la localidad de Usme, especialmente en Santa Librada, barrio que usualmente se conoce como el pequeño Sumapaz, ya que allí habitan o tienen segundas residencias algunos sumapaceños. El queso, principal producto distribuido regionalmente, es comercializado también en tiendas de Bosa contactadas por los miembros de la organización, con las cuales tienen acuerdos comerciales informales. Esto significa que no median contratos escritos y que el pago se realiza de contado al momento de la venta. El transporte del queso desde la localidad hasta Usme se realiza a través del transporte público o en carros de conocidos que hacen este recorrido.

El transporte de la leche al interior de la localidad y de los productos comercializados a nivel regional es uno de los cuellos de botella más representativos en cuanto a los costos de producción, lo que disminuye la competitividad de estos productos. A su vez, las condiciones en las que tiene lugar el transporte incumplen lo establecido en la normatividad nacional, donde se especifica que el transporte de leche cruda “sólo podrá hacerse en carro-tanques isotérmicos o vehículos con sistemas de refrigeración que garanticen una temperatura menor a 10°C en la leche” (Decreto 616 de 2006).

Los volúmenes de comercialización, la presentación de los productos y los precios de venta para el año 2010 se presenta en la tabla 3-1.

**Tabla 3-1.** Comercialización de los productos de la organización

Producto	Volúmenes de comercialización anual	Presentación	Precio en pesos
Queso campesino	18.000 Libras	Libra, kilo o bloque de 6 Kg	\$3.200/Libra
Queso doble crema		250 gramos, libra, kilo, o bloque de 6 Lb.	\$4.000/Libra
Yogurt	1.045 litros	250 cm <sup>3</sup>	\$1.100/ cm <sup>3</sup>
		1000 cm <sup>3</sup> .	\$4.000/libra
Arequipe	675 Kg	Libra	\$4.000/libra

Fuente: construida a partir de información del convenio 016 de 2009.

### 3.1.4 Visión y manejo empresarial

La visión empresarial, según lo que pude identificar en mi trabajo de campo, es conflictiva en la medida en la que, por un lado, existen múltiples intereses que vinculan lo económico y lo no económico relacionado con la reivindicación de derechos, la necesidad de ser escuchados como comunidad y la conservación de los recursos naturales del territorio. Por otra parte, esta visión empresarial implementada particularmente por la institucionalidad, genera conflictos al interior de la organización debido a que bajo el concepto de mejorar la competitividad y obtener mayores beneficios económicos, que es uno de los objetivos de la organización, muchos de los asociados esperan que las ganancias de la organización sean repartidas por igual entre todos, lo que no es posible, dado que se trata de una entidad sin ánimo de lucro. Lo anterior genera desmotivación e incluso discordias entre los asociados, quienes en su mayoría no tienen presentes la restricción para las organizaciones sin ánimo de lucro, en la repartición de ganancias para una organización bajo la figura con la que esta organización fue constituida

Con relación al aspecto tributario, la organización ha logrado cumplir la mayoría de sus obligaciones. Sin embargo, el establecimiento de una unión temporal con otra organización productiva de la localidad, ha dificultado el manejo de dichas obligaciones, en gran medida por el desconocimiento de la legislación y a la falta de orientación al respecto. Por último, se debe mencionar que la organización no factura sus ventas, lo que limita el soporte de ingresos y el desarrollo económico de la misma.

Desde la concepción y visión empresarial, los conceptos de utilidad y rentabilidad son manejados bajo la consideración y el conocimiento de los costos de producción y muy esporádicamente de los gastos administrativos. Esta información la registra la organización en físico y manualmente, pero aún no se cuentan con soportes digitales, que faciliten la interpretación y análisis de dicha información.

Respecto al componente contable, conviene resaltar que esta temática resulta compleja e inclusive dispersa para el tesorero de la organización. Por esta razón el registro contable se ha convertido en una responsabilidad del representante legal y el secretario, que son las personas que llevan a cabo la mayoría de las funciones administrativas y financieras demandadas por la organización. Esto significa que los registros contables no son llevados de acuerdo al marco normativo establecido para las organizaciones sin ánimo de lucro. En general el tema administrativo y financiero es un limitante para los campesinos asociados, de hecho en los talleres de capacitación en contabilidad fue evidente que este era un tema que generaba gran dificultad entre los asociados y que implicaba una serie de conocimientos que muchos de ellos no poseían.

Los miembros de la organización tienen muchos conocimientos referentes a la producción y la comercialización e incluso esta asociación en particular resalta en la localidad por la amplia capacidad de gestión de sus miembros. No obstante, la mayoría de las responsabilidades recaen sobre la junta directiva, razón por lo que se les dificulta cumplir a cabalidad todas las exigencias de la normatividad.

Este es un aspecto en particular en el que las organizaciones campesinas difieren de las organizaciones de enfoque exclusivamente empresarial propuesto por la institucionalidad. Empresarialmente hablando existe una organización para el

cumplimiento de las funciones propias de la empresa, este organigrama así como las funciones que cada cargo debe cumplir, no ha sido interiorizado por las organizaciones. En esta organización como en las demás organizaciones estudiadas, identifiqué dos tipos de funciones, las funciones formales y las informales. Las primeras se refieren a las funciones estipuladas en los estatutos de constitución de la organización y las segundas son aquellas que aunque no hacen parte de acuerdos formales, son el resultado de las dinámicas del trabajo colectivo. Según las entrevistas realizadas a los asociados de la organización y mi observación en campo, existen unas tareas por cargos, las cuales se encuentran soportadas en los estatutos de constitución, sin embargo, estas tareas no son cumplidas a cabalidad por los encargados de estas. Ante esta situación, el secretario y el presidente cumplen con la mayoría de las funciones de representación, gestión, registro y diligencias propias de la organización, sin que esto implique un ingreso adicional para ellos.

Además de estas funciones directivas, existen otras funciones relacionadas con la transformación de la leche, las cuales son ejecutadas por proveedores y operarios de la planta. Los proveedores de leche se limitan a realizar funciones productivas dentro de la asociación, siendo remunerados en la compra de su producto a precios favorables. Los operarios de la planta, que también asociados, laboran en horas de la mañana con intensidades que varían según la cantidad de leche que deba ser transformada.

Además de estas funciones claramente definidas y ejecutadas de manera constante, existen otras que no están delimitadas explícitamente y que son ejercidas eventualmente, pero que constituyen formas de participación de los asociados y por lo tanto no pueden ser desconocidas. Como ejemplo de esto se encuentra que los asociados más distantes de la organización participan en la comercialización en ferias ocasionales y en la realización de algunos trámites administrativos en Bogotá urbana. Asimismo, algunos asociados actúan como asesores de las decisiones de la organización y contribuye a la resolución de conflictos sociales y productivos. Estos integrantes, son reconocidos por su experiencia y trayectoria, lo que los convierte en figuras importantes en la toma de decisiones de la organización. Pese a que no pertenecen a la junta directiva, son reconocidos por su capacidad de liderazgo.

Otra función con la que la mayoría de los asociados entrevistados se identifican, es la pertenencia a los comités de la organización, particularmente con el comité de medio ambiente. Estas instancias, aunque actualmente no son funcionales, son para los asociados un sinónimo pertenencia a la organización.

También existen asociados que no tienen una actividad definida dentro de la organización. Esta situación se presenta en especial con quienes están más alejados del radio de acción de la asociación, tanto en términos de distancia como de comunicación (Ver figuras 3-3 y 3-7). La ausencia de un compromiso activo por una parte de los asociados ha llevado a que el manejo en general de la organización esté concentrado en tres o cuatro personas, cifra que resulta poco significativa, ya que hay un total de 22 asociados.

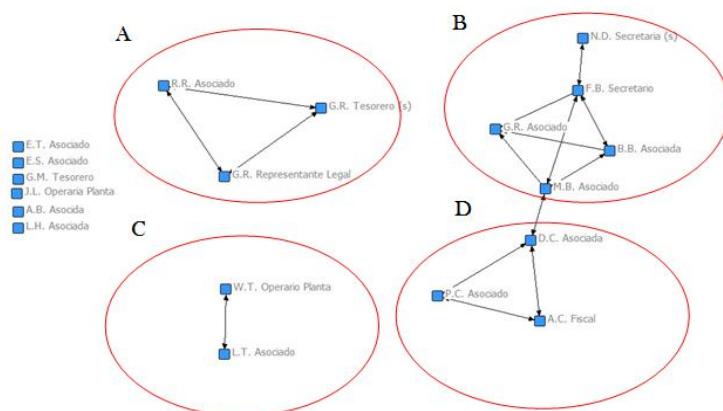
Un último punto que trataré en esta parte y que proporciona importantes elementos de análisis respecto a las distancias entre la empresa rural propuesta por la institucionalidad y las organizaciones de productores de Sumapaz, es que estas además de estar conformadas por campesinos con diversos intereses, que tienen una historia de vida

enmarcada por el conflicto armado y las luchas por la tierra, están conformadas por núcleos familiares que determinan en gran medida las dinámicas al interior de la organización.

En el caso de esta organización tal como se muestra en la gráfica 3-2 existen cuatro núcleos familiares que la integran. La familia A<sup>25</sup>, conformada por tres asociados; la familia B, integrada por cinco asociados; la familia C, por dos asociados y la familia D, compuesta por dos asociados. Encontré adicionalmente que las familias B y D se encuentran ligadas por los asociados MB y DC, ya que son esposos.

A pesar de que seis de los asociados no están ligados por relaciones familiares, es importante resaltar que estos vínculos trascienden las actividades productivas y comerciales de la asociación y que como tal trascienden el funcionamiento de la organización. Desde mi punto de vista es importante resaltar que esta constitución familiar proporciona ciertas estructuras organizacionales en las que los núcleos familiares toman influencia en el manejo de la organización y en las decisiones tomadas en estas, quizás a esto se deba a que la mayoría de los miembros de la junta directiva pertenecen a los núcleos familiares presentados a continuación.

**Figura 3-2.** Grupos familiares que integran la organización.



Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

### 3.1.5 Comunicación entre los miembros de la organización

De las entrevistas y diálogos informales realizados se encontró que en la organización existen dos formas de comunicación. La primera a través de reuniones mensuales para la junta directiva y cada cuatro meses para los demás asociados. Existen también reuniones extraordinarias para tratar temas de carácter urgente. Las convocatorias a las reuniones las hacen el secretario y el presidente a través de volantes que son entregados a los asociados, de comunicación persona a persona entre los operarios de la planta y los asociados que viven cerca de la planta de transformación, telefónicamente y en menor grado por medio de correos electrónicos.

<sup>25</sup> Los nombres de las familias fueron cambiados para preservar información interna de la organización.



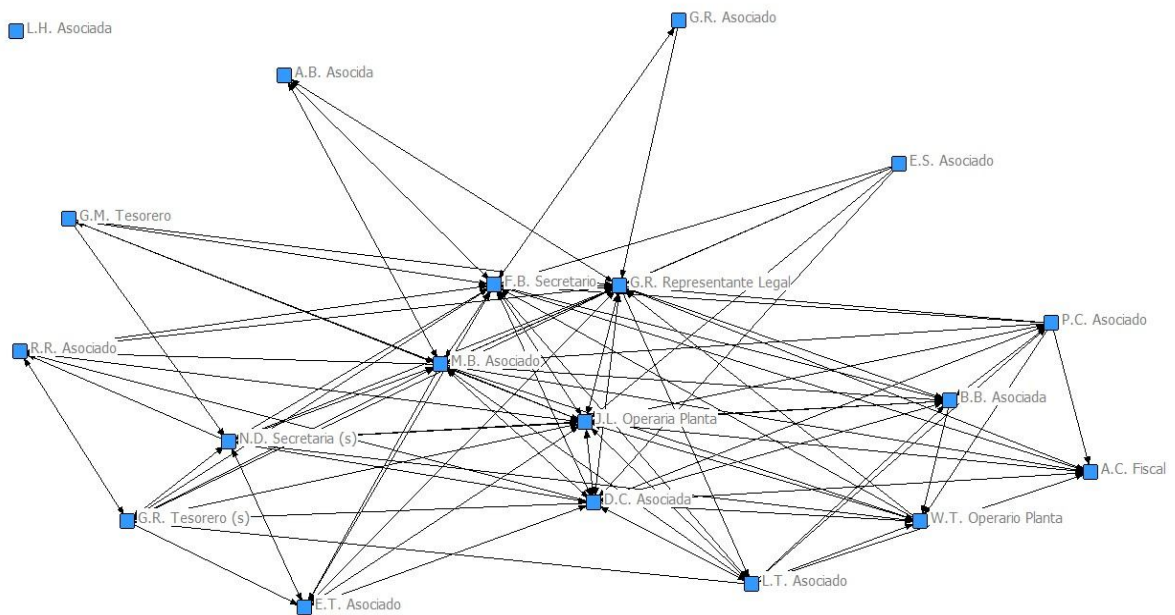
La asistencia a estas reuniones se ve afectada por las distancias existentes entre los lugares de residencia y trabajo de los asociados, al lugar en el que se realizan las reuniones, la dificultad para que todos sean informados de las fechas y horas de reunión, la diversidad de horarios laborales de los asociados, la impuntualidad y el incumplimiento en la realización de reuniones anteriores.

Las reuniones son la base de la comunicación oficial de la organización. Además hay una forma de comunicación más frecuente, que es de tipo informal y se realiza de persona a persona entre los operarios de la planta y las personas que habitan cerca a esta.

Con el fin de profundizar en el tema de la comunicación dada la importancia que este tiene dentro de las propuestas institucionales a nivel organizacional, a continuación presentaré los resultados y análisis obtenidos a través de la metodología de análisis de redes sociales, con la cual pretendo contrastar y complementar la información presentada anteriormente respecto a la comunicación.

Una vez se realizaron las entrevistas semiestructuradas requeridas para recolectar la información del análisis de redes, la información se organizó en la tabla presentada en el anexo 1. A partir de esta tabla se generó la gráfica mostrado en la figura 3-3.

**Figura 3-3.** Gráfica de la red de comunicación



Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

De la observación de la gráfica presentada en la figura 3-3, se puede decir que existen diferentes niveles de comunicación en la organización y que dentro de esta hay cinco actores claves, que son aquellos que presentan mayor número de vínculos representados en las flechas negras que muestran la dirección o flujo en la que se da esta comunicación. Estos cinco actores se encuentran ubicados en el centro de la red y son: F.B. Secretario, G.R. Representante Legal, J.L Operaria, M.B. Asociado y D.C. Asociada.

Como se puede apreciar en la gráfica los flujos de información que son el sentido en el que se da la comunicación, son unidireccionales y bidireccionales dependiendo de los actores o miembros de la organización. Si bien existe comunicación de la mayoría de los miembros con los cinco actores mencionados anteriormente, no existe la misma comunicación entre los demás asociados, ni de estos cinco actores con los miembros que dicen comunicarse con ellos. Lo anterior muestra la existencia de unidireccionalidad en la comunicación, evidenciada particularmente entre los actores clave y los demás asociados.

De acuerdo al conocimiento que logré de esta organización, la centralidad de estos actores se puede explicar por su función dentro de la organización, su ubicación y la confianza que los asociados tienen en ellos. Así F.B. Secretario y G.R. Representante Legal, hacen parte de la junta directiva de la organización, teniendo gran conocimiento de las actividades que se realizan y poder de decisión.

JL Operaria por trabajar en la planta de transformación de manera permanente, mantiene contacto diario con muchos de los asociados que proveen la leche a la organización. Esta ubicación también explica en parte la centralidad de D.C. Asociada que vive y trabaja en el centro poblado en el cual se encuentra la planta de transformación. Por último se encuentra M. B. Asociado quien es una figura importante dentro de la organización por su liderazgo y ayuda en los intereses de la organización y del corregimiento al cual pertenece esta asociación.

Adicionalmente estos cinco actores pertenecen a los núcleos familiares presentados en la figura 3-2. De lo anterior puedo decir que más allá de identificar los actores clave y como se dan los procesos de comunicación, es importante entender la red a partir de las características o atributos de los miembros de la organización, ya que esto como lo mostraré más adelante, explica en gran medida la forma en la que se da el intercambio de información. Para esto, primero es necesario comprobar que los cinco miembros que por observación de la red identifique como relevantes en el proceso de comunicación lo sean en realidad, para luego analizar estos resultados por atributos y poder concluir al respecto. Para lo anterior es útil el uso de indicadores que numéricamente ayuden a tener un conocimiento más acertado de la red y de sus integrantes (Velázquez y Aguilar, 2005).

El primer indicador que abordaré es la densidad, el cual según Molina (2001), es la relación entre el número de lazos existentes y el número de lazos posibles. Este índice expresa la alta o baja conectividad de la red en porcentaje. Para el caso de esta organización, la densidad es 39,2%, valor que indica que existe baja conectividad al interior de la organización en materia de comunicación.

El siguiente indicador, denominado grado de centralidad, se refiere al número de actores a los cuales un actor está directamente unido. Este índice es aplicable para los actores pero no para la red en general (Velázquez y Aguilar, 2005). A continuación en la figura 3-4 se presentan los valores encontrados para el grado de centralidad de los miembros de la organización.

**Figura 3-4.** Grado de centralidad en los miembros de de la organización.

Actores	1		2		3		4	
	Grado de salida	de	Grado de entrada	de	Grado de salida normalizada	de	Grado de entrada normalizada	
FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES								
	outDegree	1	InDegree	2	NrmOutDeg	3	NrmInDeg	4
11	43.000		10.000		.72		.55	
13	43.000		16.000		.72		.88	
14	43.000		17.000		.72		.94	
12	43.000		15.000		.66		.83	
10	43.000		12.000		.66		.66	
9	43.000		9.000		.50		.44	
10	43.000		8.000		.50		.27	
12	43.000		7.000		.44		.16	
14	43.000		7.000		.44		.44	
15	43.000		7.000		.44		.38	
16	43.000		7.000		.44		.38	
17	43.000		7.000		.44		.16	
18	43.000		7.000		.44		.00	
13	44.000		6.000		.44		.44	
16	43.000		5.000		.38		.38	
17	43.000		3.000		.22		.16	
19	0.000		1.000		.11		.11	
18	0.000		0.000		.00		.00	

Fuente: Obtenida mediante el Software UCINET 6 Versión 6.365.

Según Velázquez y Aguilar (2005), los grados de entrada representan la sumatoria de relaciones referidas hacia un actor por los demás actores de la red, mientras que los grados de salida corresponden a la sumatoria de las relaciones que los actores dicen tener con el resto. Los grados de salida y de entrada normalizados son el grado de centralidad expresado en porcentaje.

De acuerdo a la anterior figura en la columna *NrmInDeg* que indica los grados de entrada en porcentaje, encontramos que los cinco actores priorizados en el análisis de la gráfica 3-3, son los que tienen mayor grado de centralidad. Gracias a este índice podemos decir que el orden de centralidad de mayor a menor de los cinco actores es: F.B.Secretario, G.R. Representante Legal, J.L. Operaria, D.C. Asociada y M.B. Asociado. Estos actores son con los que la mayoría de los asociados dicen tener mayor comunicación y a los que acuden para obtener información de la organización o para plantear dudas, sugerencias o reclamos respecto al funcionamiento de esta.

Con los indicadores presentados hasta este punto se ha podido identificar los actores centrales dentro de la red de comunicación de la organización, pero con el tercer indicador considerado en este trabajo, se logrará encontrar a los actores que conectan a los demás miembros de la organización en materia de flujo de información o comunicación.

El tercer indicador es el grado de intermediación, el cual representa la posibilidad que tiene un actor para intermediar la comunicación entre los otros actores de la red. Cuando un actor presenta un grado de intermediación igual o superior a 10, es porque este tiene altas posibilidades de intermediar la comunicación de la red, lo contrario sucede cuando el actor tiene un grado de intermediación de 0 (Velázquez y Aguilar, 2005). A continuación en la figura 3-5, se muestra la salida obtenida para el grado de intermediación de la red de comunicación de la organización.

**Figura 3-5.** Grado de intermediación de la organización.

FREEMAN BETWEENNESS CENTRALITY			
Un-normalized centralization: 780.497			
		1	2
		Betweenness	nBetweenness
3	F.B. Secretario	49.447	16.159
11	G.R. Representante Legal	37.169	12.147
14	J.L. Operaria Planta	26.503	8.661
2	M.B. Asociado	18.200	5.948
1	D.C. Asociada	13.753	4.494
9	N.D. Secretaria (s)	5.322	1.739
10	L.T. Asociado	3.933	1.285
5	G.R. Tesorero (s)	2.106	0.688
15	B.B. Asociada	1.044	0.341
13	w.T. operario Planta	0.911	0.298
12	P.C. Asociado	0.333	0.109
4	E.T. Asociado	0.167	0.054
8	A.C. Fiscal	0.111	0.036
7	G.M. Tesorero	0.000	0.000
6	E.S. Asociado	0.000	0.000
16	R.R. Asociado	0.000	0.000
17	A.B. Asociada	0.000	0.000
18	L.H. Asociada	0.000	0.000
19	G.R. Asociado	0.000	0.000

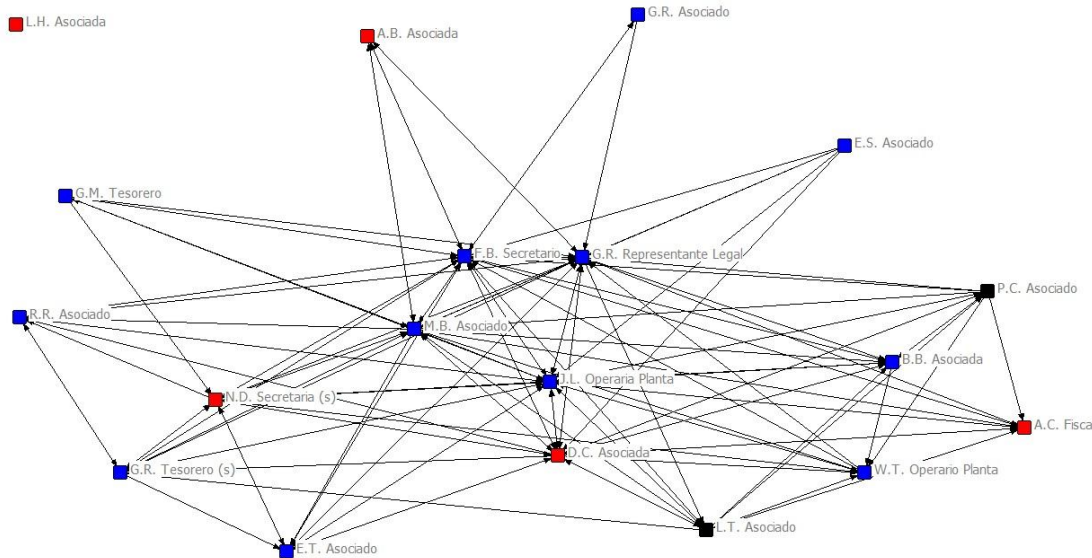
Fuente: Obtenida mediante el Software UCINET 6 Versión 6.365.

De acuerdo a la anterior figura los cinco actores priorizados, son los que presentan mayor capacidad de de intermediar la comunicación entre los miembros de la organización, es decir tienen mayor posibilidad de controlar e incidir en los flujos de información de la red de comunicación.

Como lo mencioné anteriormente, para entender las dinámicas propias de la comunicación al interior de esta organización, es importante conocer las características o atributos de los actores que la conforman. De esta manera se podrá relacionar variables dentro de las que se encuentran: la edad, la distancia, la función, y la motivación de los asociados con la red de comunicación de la organización.

La primera variable es la edad de los asociados, y la grafica a partir de la cual analice la relación entre edad y comunicación se presenta en la figura 3-6.

**Figura 3-6.** Relación entre la edad de los asociados y la red de comunicación



Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

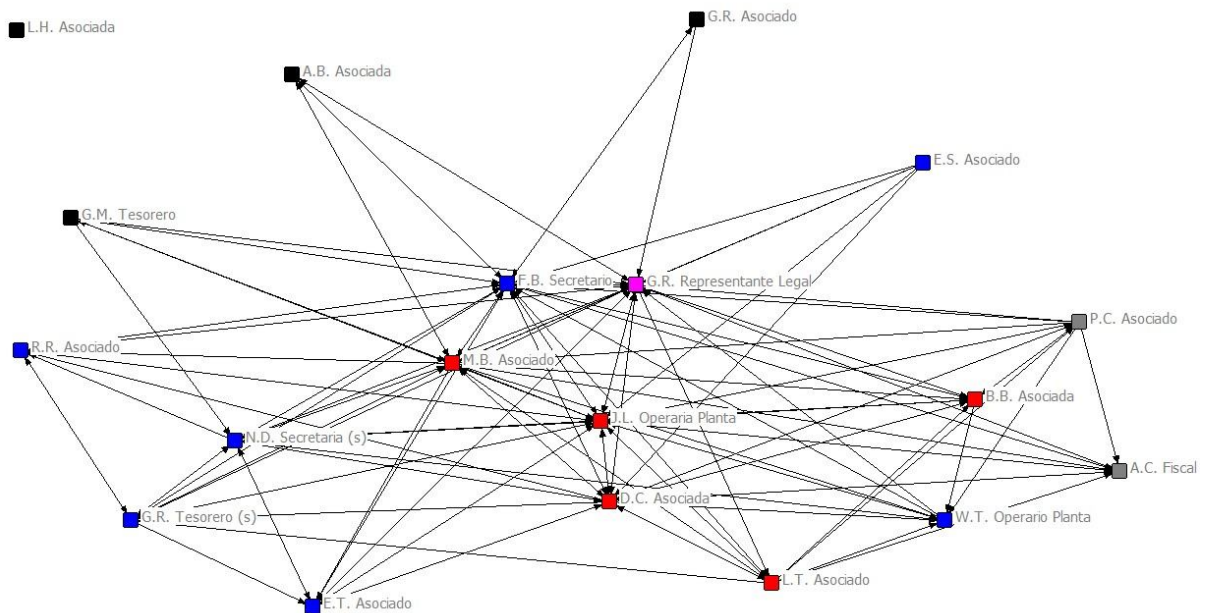
Los actores de la red de color rojo son menores de 35 años, los azules tienen edades entre 35 y 55 años y los negros mayores a 55 años. De acuerdo con la figura 3-6, la organización en su mayoría está conformada por personas entre los 35 años y 55 años de edad, pero no indica que haya alguna influencia importante entre la edad y la comunicación. Si bien es cierto que cuatro de los actores centrales de la red tienen el mismo rango de edad y mantienen una constante comunicación, los miembros de la organización representados en color rojo no presentan flujos directos de comunicación entre sí, incluso L.H. Asociada se encuentra desconectada de la red de comunicación.

En cuanto a L.T. Asociado y P.C. Asociado que representados en color negro, existe comunicación directa entre ellos, la cual, de acuerdo al trabajo etnográfico de la investigación, está relacionada esta mediada principalmente por relaciones de vecindad.

A continuación en la figura 3-7 se presenta la gráfica del atributo: recorrido entre la vivienda y el centro de reuniones de la organización. Este representa el tiempo que cada asociado gasta para desplazarse entre estos dos lugares a pie.

Los actores de color negro se gastan de su vivienda a la planta de transformación, que es el lugar donde se realizan las reuniones, más de 120 minutos a pie, los representados en color fucsia entre 60 y 90 minutos a pie, los representados en azul se gastan entre 30 y 60 minutos a pie, los representados en gris entre 15 y 30 minutos a pie y los de color rojo menos de 15 minutos a pie.

**Figura 3-7.** Relación entre cercanía a la planta de transformación y la comunicación.



Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

De acuerdo a la figura 3-7, el tiempo requerido para desplazarse a la planta es un factor determinante en la comunicación eficiente al interior de la red, particularmente para aquellos que habitan más lejos de la sede de la organización. Así los miembros representados en color negro que viven a más de dos horas a pie de la planta de

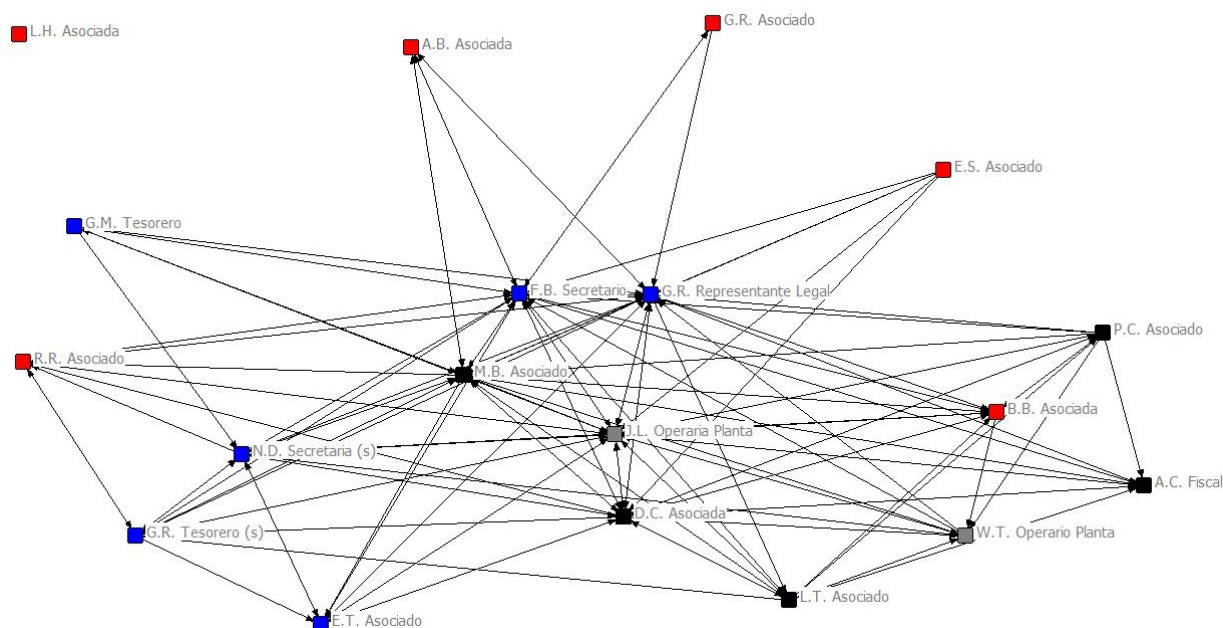
transformación son los que se encuentran en la parte externa de la red debido a que refirieron una comunicación limitada con los demás asociados.

Lo asociados representados en color rojo, que habitan a menos de 15 minutos, tienen una ubicación más interna de la red y presentan mayor número de vínculos con los demás asociados.

La siguiente variable que se va a relacionar con la gráfica de comunicación es la función que los miembros cumplen al interior de la organización, sean estas formales o informales. La gráfica de función y comunicación se encuentra en la gráfica 3-8.

Los miembros de la organización representados en color rojo son asociados sin ninguna función determinada, los de color azul pertenecen a la junta directiva, los representados en negro son asociados proveedores de leche<sup>26</sup> y los de color gris son operarios de la planta de transformación de la organización.

**Figura 3-8.** Relación entre la función de los asociados y la comunicación.



Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

Como muestra la gráfica presentada en la figura 3-8, la función que cumplen los asociados en la organización es un factor importante en la construcción de la red de comunicación, ya que los actores que tienen funciones determinadas dentro de la organización, presentan mayor relación con el resto de los asociados.

Los asociados que pertenecen a la junta directiva tienen relaciones bidireccionales entre sí y se comunican con la mayor parte de los asociados. Los que no tienen una función específica, representados en rojo, se encuentran más distanciados de la red y los que

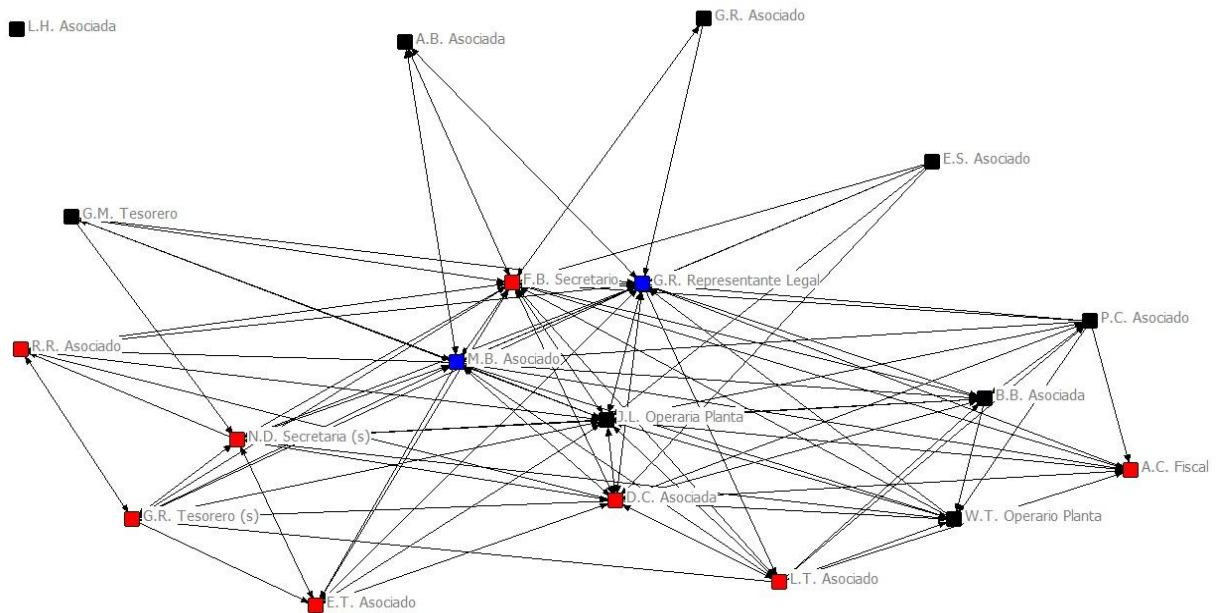
<sup>26</sup> La mayoría de los asociados de la organización son proveedores de leche, sin embargo unos cumplen adicionalmente con funciones como las de la junta directiva, mientras que otros solo son proveedores.

son proveedores ocupan diferentes lugares al interior de la red. Esto puede ser explicado por el hecho de que en estas organizaciones además de las funciones formales, existen funciones no formales que son determinantes en la cohesión del grupo asociativo.

Además de las funciones que desempeña cada asociado, estos cumplen roles diferentes que hacen que tenga cierta representatividad o ubicación al interior de la red. Por ejemplo M.B. Asociado, a pesar de ser proveedor y no estar en la junta directiva, representa un papel central al interior de la red, debido a su colaboración en el direccionamiento de las acciones y decisiones de la organización. De hecho los asociados que pertenecen a la junta directiva, tiene estos cargos debido a su liderazgo y a la confianza que la gente ha depositado en ellos.

La siguiente variable considerada es el interés que los miembros de la organización expresaron tener para participar de la organización. Estos intereses según ellos fueron; intereses económicos, intereses sociales e intereses sociales y de reconocimiento. En la figura 3-9 se muestra la grafica que relaciona interés de participar en la organización con la comunicación.

**Figura 3-9.** Relación entre el interés de participar en la organización y la comunicación.



Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

Los actores presentados en rojo dijeron tener un interés social para participar en la organización, los de color negro interés económico y los azules intereses sociales y de reconocimiento<sup>27</sup>. De acuerdo a lo presentado en la figura 3-9, los miembros de la organización que presentan una mayor interacción con los demás asociados de la red

<sup>27</sup> Reconocimiento a nivel local y distrital por los logros alcanzados por la organización como empresa, capaz de producir, comercializar y ejecutar otros proyectos.

son aquellos que refirieron estar más motivados en enterarse del avance de la organización y a participar en las actividades de esta.

Dentro de la gráfica es importante resaltar que dentro de los miembros de la organización existen intereses sociales y económicos, siete de ellos dijeron tener intereses exclusivamente económicos y once intereses sociales de los cuales dos refirieron importante el reconocimiento. Esto es importante en el análisis de los intereses no solo de las organizaciones tal y como está formulado en sus estatutos, sino que adicionalmente es importante incluir los intereses de los miembros que las integran. Así para esta organización los intereses económicos son tan importantes como los sociales, estos últimos de acuerdo a mi trabajo de campo, puede identificar que se referían a lograr un mayor bienestar para los asociados, en termino de sus ingresos pero también en el logro de una mayor bienestar para ellos y sus familias.

Con la descripción de los aspectos productivos, comerciales, empresariales y de comunicación de esta primera organización, puedo decir que esta es una asociación que ha avanzado en la búsqueda de soluciones comerciales a las problemáticas que representa la intermediación en la localidad. Para ello además de realizar la adecuación de la planta de transformación de lácteos, han desarrollado nuevos conocimientos y habilidades que les ha permitido orientar su organización bajo lineamientos empresariales, en los que aún se debe profundizar, para dar cumplimiento a las funciones que una organización con este enfoque requiere.

Respecto a la división de las funciones es importante resaltar que además de las funciones establecidas en los estatutos de constitución, existen otras funciones no formales que están relacionadas con los roles que cada uno tiene dentro de la organización, los cuales son elementos determinantes de la cohesión y el funcionamiento de la organización, ya que influye directamente en aspectos tan relevantes como la comunicación.

La comunicación para esta organización se ve limitada por la baja disponibilidad de transporte y las distancias existentes entre los asociados, sin embargo ellos utilizan estrategias de comunicación como el contacto con los operarios de la planta y otros asociados que vivan en el centro poblado, la información manejada en los núcleos familiares y la realización de reuniones de junta directiva y de asociados.

## **3.2. Asociación de Productores Campesinos del Sumapaz (2)**

### **3.2.1 Características generales de la organización**

Esta es una organización orientada a la transformación de lácteos, que fue conformada en el año 2004 y está compuesta por 12 socios activos, de los cuales, por diferentes circunstancias, solo la mitad de estos se encuentran radicados en la localidad.

Esta organización ha manifestado durante toda su trayectoria un alto poder de gestión ante diferentes entidades, motivo por el cual ha firmado importantes contratos con la administración local.



Los miembros de esta organización no se dedican exclusivamente a la producción y transformación de leche. Además de encontrar miembros dedicados a la producción láctea, existen quienes se dedican a labores domésticas, producción agrícola y contratos con entidades y proyectos presentes en la localidad. Esta diferencia en sus actividades productivas y en los lugares de trabajo, genera una mayor dispersión de los asociados, lo cual dificulta la comunicación y la participación en las actividades de la organización.

De esta manera la actividad productiva determina el lugar de vivienda de los socios, lo cual es fundamental en esta organización pues una de las razones para *sentirse como una familia empresarial*<sup>28</sup>, es el habitar en una misma vereda. De hecho, el traslado del representante legal a la ciudad ha generado fuertes rupturas en el funcionamiento de la organización y en la integración de los socios a las actividades de esta; lo que indica no solo la importancia de la vecindad y la cercanía, sino además la relevancia del papel asumido por el representante legal, pues desde que este se vio obligado a trasladarse fuera de la localidad, se han afectado las actividades productivas de la asociación, la capacidad de acopio de la leche, la frecuencia de las reuniones, la comunicación entre los socios y el estado general de la asociación.

Respecto a las motivaciones encontradas en los miembros de la organización se halló que estas se centran en la generación de identidad, el reconocimiento de la vereda, la posibilidad de transformar la leche producida, la integración de las familias, el interés en la transformación de alimentos y lograr una visión empresarial de la producción. Frente a estos intereses se encontró que su variabilidad influye en el nivel de satisfacción de cada socio y las problemáticas que estos identifican en la asociación.

Dentro de las principales problemáticas identificadas por los miembros de la organización están: la falta de una infraestructura propia con las condiciones adecuadas para la transformación de la leche, la carencia de participación, los problemas de comunicación, la dificultad de realizar un trabajo colectivo con objetivos e intereses concertados y fundamentalmente, la ausencia del representante legal en la localidad.

### **3.2.2 Descripción del sistema productivo**

Teniendo en cuenta que a nivel de finca las condiciones productivas son similares a las de presentadas para la otra asociación de lácteos, para esta organización sólo se hará la descripción de la producción en la planta de transformación.

#### ***A nivel de planta de transformación***

La totalidad de los proveedores de leche de la organización se encuentran en veredas cercanas a la planta de transformación. Con la compra de la leche a estos productores la organización acopia en promedio entre 300 y 400 litros diarios según las condiciones ambientales de la zona. Sobre la negociación para el abastecimiento de la materia prima, se puede mencionar que no existe mayor formalidad, ya que la persona encargada del proceso de acopio entrega al proveedor un vale o recibo, por su parte, éste anota en un cuaderno el registro. El pago se realiza en efectivo de manera semanal o quincenal.

---

<sup>28</sup> Expresión utilizada por el representante legal para definir a esta organización, durante un entrevista realizada en el año 2010

En esta organización inicialmente el acopio de la leche se realizaba en un vehículo o con animales de carga de propiedad del representante legal pero después de que este se trasladara fuera de la localidad, se empezó a dificultar el acopio del producto. Frente a esta situación los proveedores más cercanos a la planta comenzaron a llevar la leche en garrafones plásticos con capacidad para 5 galones. La forma de transporte de estos envases en ocasiones implica el uso de morrales hechos con las lonas del concentrado.

En las zonas más alejadas a la planta, el transporte lo empezó a realizar otro de los miembros de la asociación. Esta actividad resultó demasiado desgastante para la persona encargada de acopiar la leche, ya que además a su cargo quedaron la mayoría de las responsabilidades administrativas y operativas de la organización.

La anterior situación representó una dificultad para la organización, por lo que debieron idear estrategias que les permitieran volver a contar con transporte adecuado para el acopio de la leche. Otra dificultad para la organización es la carencia de mano de obra calificada para realizar las labores de transformación, lo que afecta la producción en términos de frecuencia y de calidad.

Pese a que todos los asociados han podido acceder a las capacitaciones para realizar los procedimientos de transformación de lácteos, son muy pocos los que han realizado estas actividades, debido a sus trabajos o lugares de vivienda. De esta manera, relevar a los encargados de estas actividades es muy difícil y en ocasiones la variación del personal afecta la producción de los derivados lácteos bajo los protocolos definidos por la organización.

En cuanto a materiales y equipos, esta organización cuenta con una dotación similar a la de la asociación descrita anteriormente, ya que han sido beneficiarios de los mismos convenios y han tenido los mismos proveedores de utensilios y equipos (ver figura 3-10).

**Figura 3-10.** Equipos para la transformación de lácteos.



Fuente: Bayona, 2010

Fuente: Bayona, 2010

Fuente: Bayona, 2010

Respecto a la infraestructura, la organización basada en las limitaciones de la planta en la que venían realizando el proceso de transformación, compraron un terreno y adecuaron una nueva planta de transformación acorde con el reglamento sanitario vigente que les permitió acceder al registro INVIMA, el cual representa una oportunidad para acceder a mercados más especializados, por lo menos para el queso que es el producto que cuenta con dicha certificación.

### 3.2.3 Comercialización de los productos de la organización

Además de la producción de derivados lácteos y mermeladas de frutos del páramo como el mortiño<sup>29</sup> (Ver figura 3-11), esta organización estableció una tienda de insumos agropecuarios similar a las Boticas, así que tienen una diversidad de insumos que deben adquirir en la ciudad de Bogotá, actividad que principalmente está a cargo del representante legal.

**Figura 3-11.** Productos comercializados por la organización



Fuente: Bayona, 2010

Fuente: Bayona, 2010

La organización comercializa sus productos en la localidad y en Usme, en este último se centra en la comercialización de queso, producto con el que alcanzan un volumen de transacción comercial de aproximadamente 440 Libras semanales. El transporte de los productos a Usme, lo realiza principalmente el representante legal, y en las ocasiones en las que este no pueda prestar este servicio, se dispone del transporte público<sup>30</sup>.

Los volúmenes de comercialización, la presentación de los productos y los precios de venta para el año 2010 se presenta en la tabla 3-2.

**Tabla 3-2.** Comercialización de los productos

Producto	volúmenes de comercialización anual	Presentación	Precio en pesos
Queso campesino	24.000 Libras	Libra o bloque de 6 Kg	\$3.200/Libra
Queso doble crema		250 gramos, libra, kilo, o bloque de 6 Lb.	\$4.000/Libra
Yogurt	1.000 litros	250 cm <sup>3</sup>	\$1.100
		1000 cm <sup>3</sup> .	\$4.000

Fuente: construida a partir de información del convenio 016 de 2009

<sup>29</sup> La mermelada es un producto que no se ha logrado posicionar en el mercado, por lo tanto la producción en la plata de este producto es reducida.

<sup>30</sup> El valor del flete es el equivalente a \$200 pesos por libra, es decir un flete promedio oscila entre \$ 100.000 y \$ 120.000 pesos.

### 3.2.4 Visión y manejo empresarial

Esta organización se conformó como una entidad sin ánimo de lucro cuya razón social está orientada al beneficio colectivo de los asociados. Así, se indican otros objetos misionales de la entidad, dentro de los cuales cabe resaltar funciones de carácter ambiental y turístico. La trayectoria empresarial de la organización es una de sus principales fortalezas, en tanto que ha manifestado entender y dimensionar el negocio de manera empresarial para buscar aumentar la rentabilidad del mismo y por lo tanto contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados.

Si bien la rentabilidad del negocio y los excedentes generados son conocidos por el representante legal y algunos de los asociados de la organización, se encontró que no existe una sistematización adecuada y oportuna de los mismos, de manera que el registro de la producción obtenida y las ventas realizadas, se hacen de manera manual y poco estructurada y usualmente no se hacen informes financieros, a menos que sea estrictamente necesario.

Con respecto al aspecto tributario, esta organización manifiesta ciertas debilidades relacionadas con el desconocimiento de algunas de las obligaciones a tener en cuenta, según la figura de constitución legal. En el desarrollo de este tema conviene mencionar que se presenta mora en el cumplimiento de algunas de los deberes fiscales como organización sin ánimo de lucro y en la figura de Unión Temporal con otra organización de la localidad. No obstante, se hacen evidentes habilidades en algunos de los asociados con los cuales se podría manejar un acompañamiento puntual y dirigido en el que la organización se vea fortalecida desde un enfoque empresarial. Por último, se debe indicar que no se ha habilitado la emisión de facturación como un deber formal y legal para controlar los ingresos percibidos por el desarrollo de la actividad económica de la organización.

Desde el punto de vista administrativo, la organización dispone de un archivo en el que se pueden reconocer sus respectivas operaciones y dinámicas. Sin embargo, dada la debilidad de no contar con una adecuada sistematización, no es fácil encontrar un modelo organizado de archivo en el cual sea posible identificar la trayectoria de la organización en el tiempo. Adicional a ello, no se hace un seguimiento constante y formal del progreso de la organización. En relación a las funciones administrativas, la distribución de funciones y roles dentro de la organización no resulta del todo equilibrada, ya que las principales tareas están concentradas en dos familias que pertenecen a la junta directiva de la organización.

Con relación a la división y remuneración del trabajo, en la organización no existe una distribución especializada de operación, sin embargo, dadas las competencias y habilidades de algunos de los asociados, se ha evidenciado en ellos mayor poder de decisión y gestión de procesos que benefician la organización. Por otro lado, se remunera exclusivamente a quienes laboran y operan en la planta de transformación en donde generalmente se encuentran dos operarios asociados, quienes trabajan en horas de la mañana con intensidades que varían según el volumen de transformación. El pago se realiza a través de jornales u horas de trabajo diarias.

Dentro de las funciones de la junta directiva las más reconocidas y representativas son las que asumen el representante legal y el tesorero. Esto no se da tanto por la función como tal, sino por el compromiso y las capacidades de las dos personas encargadas,

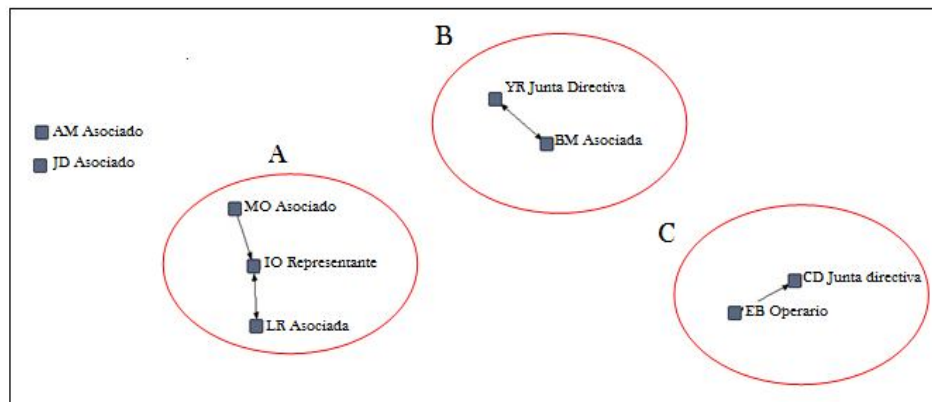
quienes asumen la mayor parte de las funciones, actividades y responsabilidades de la organización. Los demás cargos actualmente se encuentran menos activos, por distintas razones que ya he mencionado anteriormente.

Además de las funciones estipuladas en los estatutos de constitución, existen otras funciones no formales que resultan determinantes. Dentro de estas funciones se encuentran acopio de leche, la coordinación y control del proceso de producción, transmisión de información, provisión de leche, comercialización y ventas. Es importante resaltar que no todos los miembros son proveedores y que no existe claridad en el tipo que funciones que cada miembro debería desempeñar, lo que se presenta como una barrera en la participación y el compromiso con la organización.

Respecto a lo anterior, conviene hacer alusión a que la gran mayoría de funciones están concentradas en dos o tres miembros de la organización, que aunque han manifestado responder con eficiencia a dichas funciones, en el momento en que por diferentes motivos no pueden hacerse cargo de estas, la estructura organizacional y el desempeño de la organización en general, se ven fuertemente afectadas.

Con relación a las familias que integran la asociación, estas también son determinantes en la constitución y en la toma de decisiones de la organización. Los grupos familiares que integran la organización están representados por tres núcleos familiares mostrados en la gráfica 3-12, la familia A conformada por MO Asociado, IO Representante y LA Asociada, la familia B integrada por YR Junta Directiva y BM Asociada, y la familia C compuesta por CD Junta directiva y EB Operario.

**Figura 3-12.** Grupos familiares que integran la organización



Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

### 3.2.5 Comunicación entre los miembros de la organización

Esta es una organización con un enfoque marcadamente empresarial, que se ha visto afectada por el desplazamiento de algunos miembros debido a diferentes motivos personales. Esto adicionalmente ha dificultado el normal desempeño de la asociación, en cuanto a su función de acopio y transformación de la leche y a la comunicación e interacción entre los asociados.

Gracias al esfuerzo de algunos socios y al interés del representante legal, se ha podido solventar, aunque con dificultades, los problemas en cuanto al acopio y transformación de la leche, sin embargo, la comunicación entre los asociados aún no se ha podido restablecer totalmente.

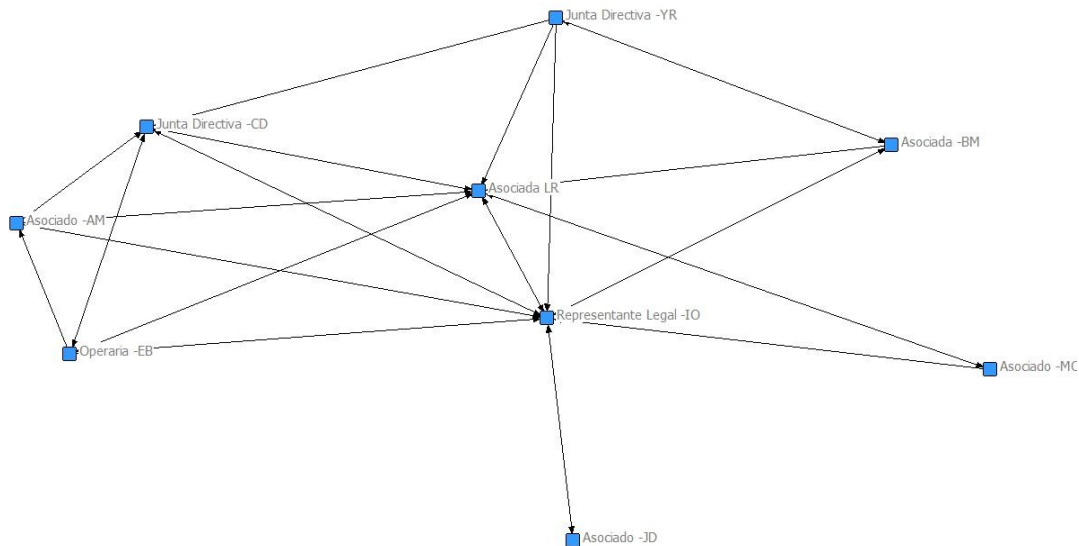
Cuando el representante habitaba en la localidad existía una frecuente interacción entre él y los asociados, pues los mantenía a todos informados de lo que pasaba en la organización y junto con el tesorero estaba encargado de convocar las reuniones.

Las reuniones para los asociados son un espacio de información y exposición de sus inquietudes, observaciones y sugerencias, sin embargo, estas también se han visto limitadas por la ausencia del representante legal, siendo esta una de las mayores preocupaciones por parte de los asociados, quienes al no tener contacto permanente con él y al no participar de reuniones, se encuentran muy dispersos y desinformados de las actividades de la organización.

Dado que la distancia entre los miembros de la asociación ha limitado en cierta medida la frecuencia de las reuniones para analizar temas de interés relacionados con el desarrollo de la organización, se citan asambleas de manera muy esporádica y sólo cuando es realmente necesario. Conviene indicar que una de las principales limitaciones en torno al componente organizacional está relacionada con la falta de programación o seguimiento de reuniones y asambleas que permitan conocer el progreso de la asociación.

Desde el punto de vista de la formulación y ejecución de proyectos que contribuyan a mejorar las condiciones de los asociados, es importante mencionar que la capacidad de gestión de la organización expresa un considerable progreso alrededor de ello, sin embargo es común encontrar que dichos procesos no siempre son socializados y divulgados de manera formal a nivel interno de la organización, por lo que se evidencia un desequilibrio en la designación de funciones estipulada por estatutos.

Las anteriores son mis percepciones respecto a la comunicación las cuales son el resultado del contacto y dialogo con los miembros de esta organización. A continuación presento los resultados del análisis de redes con los cuales ampliaré mucho más el tema de comunicación de la organización. En primera instancia abordare las relaciones existentes en la organización en términos de comunicación, lo cual se muestra en la figura 3-13, la tabla con la información que sustenta la construcción de esta tabla se encuentra en el Anexo B.

**Figura 3-13.** Gráfica de la red de comunicación.

Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

En esta gráfica se puede evidenciar una red en la que se observan actores con un alto número de relaciones IO Representante, LR Asociada y CD Junta directiva, así como miembros con muy pocas relaciones, que son los que se encuentran más lejos del centro de la red. Dentro de estos encontramos a JD Asociado y MO Asociado.

Respecto a la dirección de las relaciones se encuentran de tipo unidireccional como de AM Asociado y CD Junta directiva, es decir AM Asociado reconoce que se comunica frecuentemente con CD Junta directiva, pero este no considera que se comunique con AM Asociado. De otro lado, se evidencian relaciones bidireccionales como CD Junta y IO Representante, lo que indica que existe mayor interacción entre miembros de la junta directiva.

Para ampliar los resultados encontrados en esta gráfica, a continuación se presentarán los indicadores de densidad, grado de centralidad, índice de centralidad y grado de intermediación de la organización.

La densidad estimada para la red de comunicación corresponde a un porcentaje del 44,4%, lo que indica un nivel medio de comunicación a nivel interno de la organización, si tenemos en cuenta el número de posibles relaciones, el bajo número de asociados y el hecho de que existan relaciones bidireccionales entre pocos miembros de la organización, este valor resulta insuficiente para afirmar que existe una relación y comunicación constante en la organización.

Respecto al grado de centralidad de los miembros de la red de comunicación, se obtuvo la salida presentada en la figura 3-14.

**Figura 3-14.** Grado de centralidad miembros de la organización.

Actores	1	2	3	4
	Grado de salida	Grado de entrada	Grado de salida normalizada	Grado de entrada normalizada
	1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
6 Representante Legal -IO	5.000	8.000	62.500	100.000
1 Operaria -EB	4.000	3.000	50.000	37.500
9 Asociada LR	4.000	7.000	50.000	87.500
2 Junta Directiva -YR	4.000	1.000	50.000	12.500
3 Asociado -AM	3.000	1.000	37.500	12.500
4 Junta Directiva -CD	3.000	5.000	37.500	62.500
5 Asociada -BM	3.000	2.000	37.500	25.000
8 Asociado -MO	2.000	1.000	25.000	12.500
7 Asociado -JD	1.000	1.000	12.500	12.500

Fuente: Obtenida mediante el Software UCINET 6 Versión 6.365.

De acuerdo a la figura anterior los actores ordenados de mayor centralidad son IO Representante, LR Asociada, YR Junta Directiva y CD Junta directiva, siendo IO Representante el asociado central con un 100% de grados de entrada normalizado. Los actores de menor centralidad son MO Asociado y JD Asociado.

El hecho de que el representante legal de la organización tenga un grado de centralidad del 100%, indica que este se encuentra relacionado directamente todos los asociados y que es un actor clave en la comunicación de la organización.

Ya que se ha identificado a los actores centrales, se procede a encontrar a los miembros que pueden conectar a los demás a través del cálculo del siguiente indicador, que es el grado de intermediación. El grado de intermediación para esta organización se muestra en la figura 3-15.

**Figura 3-15.** Grado de intermediación de la organización.

	1 Betweenness	2 nBetweenness
6 Representante Legal -IO	27.833	49.702
9 Asociada LR	10.833	19.345
1 Operaria -EB	7.000	12.500
5 Asociada -BM	7.000	12.500
4 Junta Directiva -CD	1.000	1.786
2 Junta Directiva -YR	0.333	0.595
3 Asociado -AM	0.000	0.000
8 Asociado -MO	0.000	0.000
7 Asociado -JD	0.000	0.000

Fuente: Obtenida mediante el Software UCINET 6 Versión 6.365.

En esta salida se puede observar los resultados de intermediación y allí se puede ver que IO Representante es el de mayor intermediación con un grado de 19,5 seguido por LR Asociada con 7,3, mientras BM Asociada, AM Asociado, JD Asociado, MO Asociado y EB



Operario tienen una intermediación de “0”, esto se debe a que no hay una dependencia de estos actores en la comunicación de la organización.

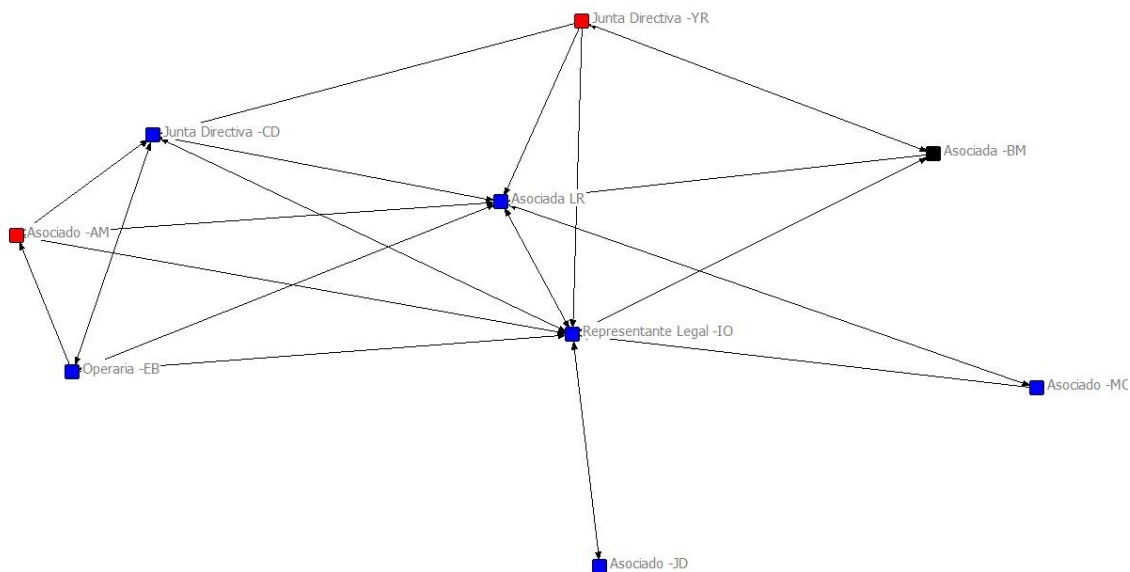
Respecto al último indicador, el grado de cercanía, encontramos IO Representante tiene el mayor valor correspondiente a 88,8, mientras JD Asociado es el que tienen el menor grado de cercanía al reportarlo en un grado de 11,1.

De acuerdo a la gráfica 3-15 y los indicadores cuyos resultados presenté anteriormente, se puede concluir que existe una gran centralidad en el funcionamiento de la organización, siendo particularmente el representante, la figura más importante en el cumplimiento de las funciones de la organización y en la conexión entre los asociados.

Este manejo centralizado representa una seria amenaza para el futuro de estas organizaciones, ya que su funcionamiento se ve afectado si uno de los miembros centrales no se encuentra en el territorio.

Para esta organización, también tuve en cuenta los atributos que influyen en la comunicación, así que a continuación presentaré las gráficas que permitirán analizar las relaciones entre estos y la red de comunicación de los asociados. En la figura 3-16 presento la gráfica que relaciona la edad con la comunicación entre los miembros de esta asociación.

**Figura 3-16.** Relación entre la edad de los asociados y la comunicación.



Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

En la grafica anterior los asociados de color rojo son aquellos que tiene rango de edades inferiores a 35 años, los que están en azul entre 35–55 y el que está en negro es una persona mayor de 55 años.

De acuerdo a la información obtenida, esta es una organización conformada principalmente por personas en un rango de edad de entre 35 y 55 años. Esto indica que

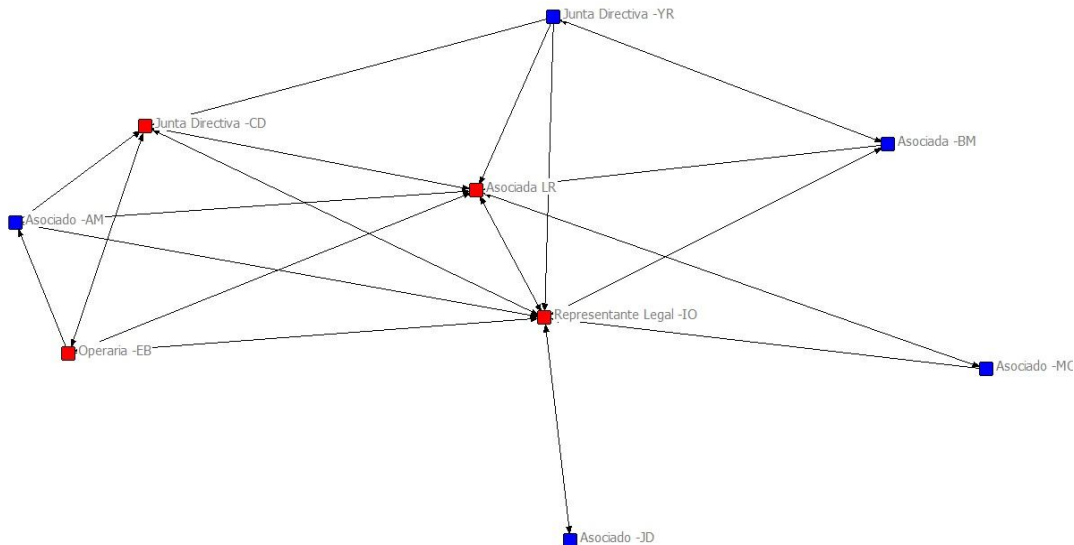
sería importante pensar en la forma de articulación de personas jóvenes a este tipo de iniciativas empresariales que pueden dar respuesta a los problemas de desempleo de la localidad.

Con relación a la comunicación se encuentra que esta no está directamente influenciada por la edad de los asociados, ya que en primer lugar son muy pocos los asociados que se salen del rango de los 35 a 55 años y los que son menores de 35 no tienen una comunicación directa entre ellos.

A continuación en la figura 3-17 se presenta la gráfica del atributo: recorrido entre la vivienda y el centro de reuniones de la organización. Este fue estimado en el tiempo que cada asociado gasta para desplazarse entre estos dos lugares a pie.

Los actores de color rojo gastan de su vivienda a la planta de transformación, que es el lugar donde se realizan las reuniones, menos de 30 min y los que están en azul entre 60 y 90 minutos.

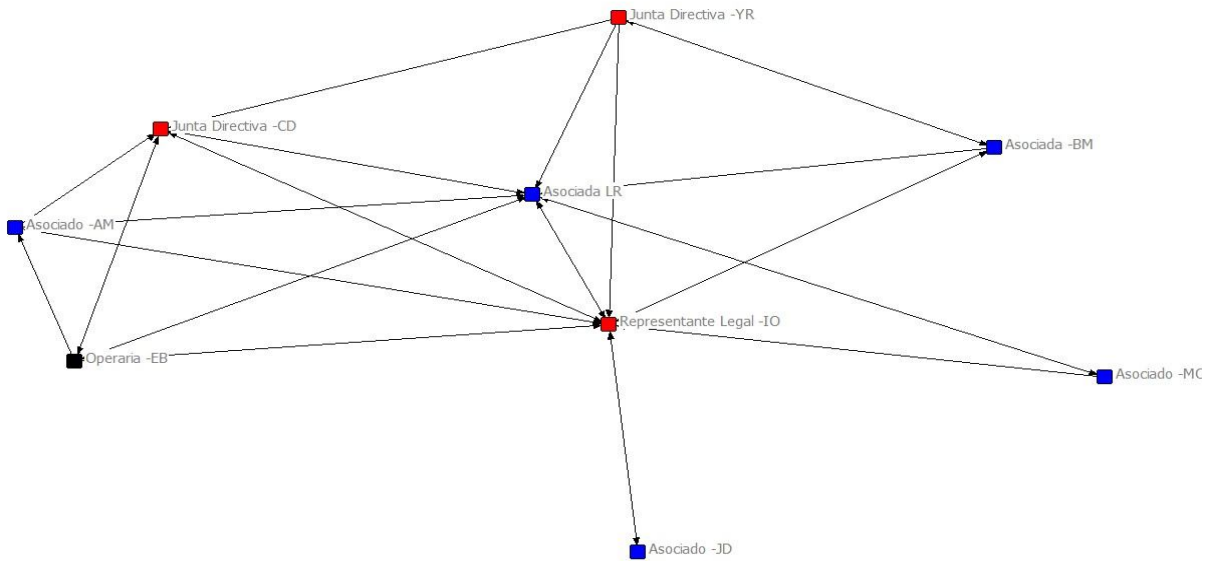
**Figura 3-17.** Relación entre cercanía a la planta de transformación y la comunicación.



Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

Según la gráfica anterior la distancia es un factor influyente en la organización, ya que los actores que viven más cerca de la planta de transformación se encuentran más centrales, mientras que los que se encuentran en azul están más alejados de la centralidad de la red y no se comunican entre ellos.

La siguiente variable de estudio es la función que los miembros cumplen al interior de la organización. En la figura 3-18 se muestra la relación entre función y comunicación.

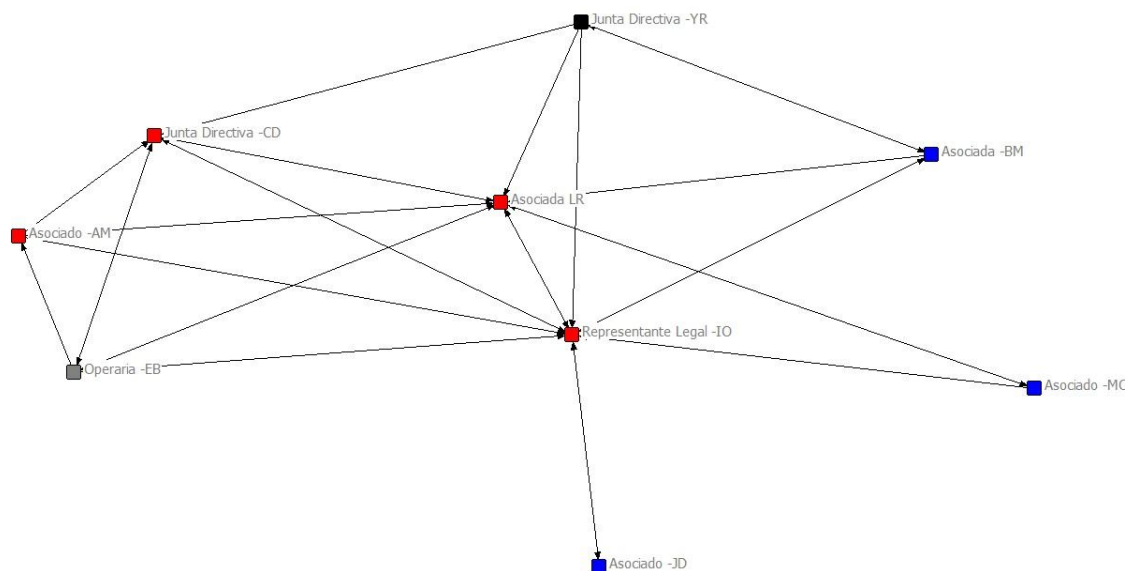
**Figura 3-18.** Relación entre la función de los asociados y la comunicación.

Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

En esta gráfica los asociados representados en color negro corresponden a proveedores que adicionalmente son operarios de la planta, los de color azul son asociados que proveen la leche a la planta y los de rojo además de ser proveedores, integran la junta directiva.

Los asociados que hacen parte de la junta directiva tienen una comunicación bidireccional y directa entre ellos y son a su vez los que tienen mayor vínculo con los demás asociados. Llama la atención que LR Asociada, pese a no tener cargos en la junta directiva se encuentra en el centro de la red de comunicación, lo cual se puede explicar a partir de las funciones no formales que se dan al interior de las organizaciones y al vínculo familiar de esta con el representante legal. Esto puede llevar a pensar que más allá de las funciones establecidas al interior de las organizaciones, existen roles que cada miembro de la asociación asume dentro de las dinámicas del trabajo colectivo y que en parte explican porque se asignan a ciertas personas dentro de la junta directiva.

La siguiente variable contrastada con la comunicación es el interés que los miembros de la organización expresaron tener para participar de la organización. Estos intereses son: intereses económicos, sociales y de reconocimiento. En la gráfica 3-19 se presenta la Relación entre el interés de participar en la organización y la comunicación.

**Figura 3-19.** Relación entre el interés de participar en la organización y la comunicación

Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

Los miembros presentados en rojo dijeron tener un interés social y de reconocimiento para participar en la organización, los de color negro interés social y económico, los azules interés social y los grises interés económico. De acuerdo a lo presentado en la figura 3-19 en esta organización el interés por el componente social en términos de bienestar es muy importante ya que siete de los integrantes refirieron que este componente es su principal motivación para mantenerse en la asociación. Sin embargo, no se puede afirmar que esta variable tenga una influencia directa en la comunicación.

De acuerdo a lo anterior, esta es una organización de productores campesinos vinculados con la producción lechera en el Sumapaz, pese a que muchos de ellos no se encuentran viviendo en la Localidad. Los intereses para vincularse a la organización se orientan a lograr mejores precios por la leche, lo cual redunde en mejoras en las condiciones de vida de los asociados.

Teniendo en presente que esta asociación cuenta con solo doce asociados, existen figuras representativas al interior de la organización quienes además de encargarse de la mayoría de las funciones administrativas y operativas, juegan un papel relevante en los flujos de información al interior de la organización.

Este papel central de algunos miembros se debe principalmente a las funciones formales y no formales que estos desempeñan en la organización así como los conocimientos y habilidades de estos, lo cual los ponen en posiciones de liderazgo, lo cual es un elemento fundamental en el avance y continuidad de estas organizaciones.

### **3.3. Asociación de Productores Campesinos del Sumapaz (3)**

#### **3.3.1 Características generales de la organización**

Esta es una organización para la producción, transformación y venta de quinua, y productos de panadería, la cual opera bajo la figura de entidad sin ánimo de lucro. Pese a que la actividad principal de esta asociación es la producción y transformación de la quinua, la mayoría de los asociados a la organización no se dedican a ninguna de estas actividades. Al igual que las demás organizaciones de la localidad, sus asociados se ocupan en diferentes actividades económicas, como la producción agropecuaria principalmente de frijol, papa y ganado. Existen también representantes de la comunidad ante las Juntas de Acción Comunal y la Junta Administradora Local e integrantes dedicados a trabajar con instituciones locales y distritales en diferentes proyectos en la localidad.

La organización que nació del interés de este grupo de campesinos por buscar unidad en el trabajo de la comunidad, motivados en la existencia de lazos firmes de amistad, compadrazgo y vecindad. La comunidad no tenía experiencia en organizaciones para producir ni comercializar y dentro de lo que puede percibir, tampoco poseían claridad sobre la orientación productiva que debería tener la organización. Así la idea de trabajar la quinua, surgió de los funcionarios de la Alcaldía local, pese a que en Sumapaz no existía ningún tipo de experiencia en el cultivo, transformación ni consumo de este alimento.

Según los funcionarios de la Alcaldía, la razón por la cual se incentivó el cultivo de la quinua fue la necesidad de profundizar a nivel nacional y mundial la seguridad alimentaria y la conservación de productos tradicionales, que como la quinua, son ampliamente reconocidos por sus propiedades nutricionales (Entrevista uno de los funcionarios que impulsó la constitución de esta organización, 2010).

Para el momento en el que se realizó esta investigación, la mayor parte de los asociados aseguraban estar motivados en realizar acciones colectivas en beneficio de los intereses económicos, sociales y ambientales de los asociados, la vereda y la región. Esto fue para ellos lo más importante, antes que llegar a ser grandes productores y exportadores.

Pese a que el cultivo de quinua no parecía ser de interés para los asociados, un factor que ha resultado estimulante para continuar organizados lo constituyen las ayudas recibidas por parte de las instituciones que han enfocado sus acciones hacia el fortalecimiento de estas asociaciones productivas.

Durante el tiempo de funcionamiento de la organización, esta ha logrado adquirir un terreno propio, en el que construyó una infraestructura para el procesamiento de la quinua y la elaboración de otros productos de panadería. Adicionalmente en el marco de proyectos institucionales para el fortalecimiento organizacional, esta organización ha logrado adquirir los equipos necesarios para realizar estos procesos productivos y recibir la capacitación suficiente para su adecuado procesamiento. Otro aspecto que es relevante mencionar dentro de los logros alcanzados por la asociación, es el reconocimiento a nivel local, lo que ha conducido a que sean invitados a ferias locales y

distritales para mostrar sus productos. Gracias a su constitución legal, han obtenido contratos con la administración local en la ejecución de proyectos como la feria agroambiental.

Con el trabajo realizado hasta el momento, los asociados en general se sienten satisfechos con los logros alcanzados, pero resaltan algunas problemáticas dentro del proceso organizacional, como la inexperiencia en la conformación y manejo de organizaciones sociales, el desconocimiento del manejo empresarial y financiero, los escasos conocimientos de las actividades propias del cultivo y transformación de la quinua, las dificultades para lograr mayor calidad en los productos y los obstáculos en la comercialización de estos. Adicionalmente, reconocen que aún falta desarrollar mayores capacidades de gestión por parte de los asociados, así como un mayor compromiso y responsabilidad con las actividades de la organización.

### **3.3.2 Descripción del sistema productivo**

La organización posee dos espacios importantes para la producción, uno en finca, donde se produce la materia prima (grano de quinua) y otro la planta de procesamiento de alimentos, donde se transforma este grano en: harina, productos de panadería, pastelería y galletería. Teniendo en cuenta esto, es importante realizar una caracterización a nivel finca y otra a nivel de la planta de transformación.

#### ***Descripción a nivel de finca***

La producción de quinua por parte de los asociados es muy baja, los pocos que la cultivan lo hacen con un manejo sencillo en laboreo del suelo, haciendo rotación con cultivos de papa, haba y/o arveja, como práctica cultural de manejo de arvenses, insectos y enfermedades. Además, para utilizar los residuos de la fertilización de los cultivos anteriores.

La plantación del cultivo está sujeto a la presencia de las lluvias, especialmente en el mes de Junio, con el fin de que la cosecha salga en tiempo de verano (meses de diciembre-enero). Antes de la siembra se acostumbra a realizar un previo pase de rotovo para remover la tierra y hacerla adecuada para el surcado. Posteriormente se realiza un surcado a favor de la pendiente (práctica generalizada en la región en la plantación de los cultivos) y se procede a sembrar la semilla con el sistema a chorrillo. En algunos casos se realiza trasplante de plántulas que han sido producidas en almácigos dentro de la finca; en la surcada del terreno se realiza una fertilización con abonos de síntesis química (10-30-10 o 15-15-15) (Convenio 016 de 2009).

A los dos meses de siembra se realiza un deshierbe y aporque con el fin de manejar arvenses y algunas enfermedades como mildew veloso, que se favorecen con el exceso de humedad. No se realizan manejos de insectos plaga ya que la quinua en esta zona aún no presenta grandes dificultades a nivel fitosanitario (Convenio 016 de 2009).

La cosecha se realiza de forma manual, en tiempo seco. Se corta con una hoz por debajo de la panoja, se coloca en lonas y se transporta a la casa donde se coloca a secar para una posterior trillada. Esta se realiza en la planta de transformación, donde existe una trilladora y a su vez se aparta el grano de las impurezas. Posteriormente el grano es nuevamente secado al sol y almacenado en lonas para su posterior transformación en

harinas y productos de panadería. Cabe resaltar que la mayoría de los asociados no llevan la quinua a la planta de transformación de la organización.

Los subproductos de las plantas de quinua, no son reutilizados para la elaboración de abonos orgánicos compostados, bloques nutricionales para ganado, tutores para cultivos de arveja y materia prima para la producción de jabones.

### ***A nivel de la planta de transformación***

En la planta de transformación, propiedad de la asociación, se encuentran maquinaria como: trilladora, desaponificadora, molino de martillo y equipos para la panadería dentro de los que se encuentran: hornos, mesas, batidora, rodillos, cuarto de crecimiento, mesones de trabajo, empacadora y otros.

Pese a que todos los miembros de la organización han participado en los talleres de capacitación para la elaboración de los productos de panadería, las labores de transformación están a cargo de algunas personas, especialmente mujeres (esposas de los socios) quienes se reúnen previamente a eventos especiales para realizar la producción de mantecadas, galletas y pan. Adicional a esta actividad, en la sede de la organización se tienen algunos productos básicos de la canasta familiar, para ser vendidos a los habitantes de la vereda, quienes usualmente se ven limitados para acceder a estos debido a la dificultad en el transporte en la localidad.

Esta idea se debió a un conflicto interno de la localidad, que en el año 2010 llevó a que las empresas de servicio público suspendieran por un periodo de tiempo el transporte en Sumapaz, esto aunque duro pocas semanas generó una gran dificultad de movilidad que incluso afectó el abastecimiento de los productos de primera necesidad de las familias sumapaceñas. Para hacer frente a esta situación, la organización consideró pertinente tener productos que pudieran abastecer a las familias de su vereda, y paralelo a ello vender el pan que producían. Esta decisión dinamizó la producción continua de pan, por lo que se designó a una persona para encargarse de la tienda de la organización. En la figura 3-20 mostramos algunos de los productos de esta organización.

**Figura 3-20.** Productos de la organización



Fuente: Bayona, 2011

Fuente: Bayona, 2011

Fuente: Bayona, 2011

### **3.3.3 Comercialización de los productos de la organización**

Esta organización es reconocida como un grupo de productores, transformadores y comerciantes de quinua, por su participación en diferentes eventos comunitarios como ferias agropecuarias realizadas en la región, la localidad y el Distrito. De estos eventos se obtuvieron resultados satisfactorios respecto a la experiencia ganada con relación a la presentación de productos, comercialización, atención al cliente y gestión comercial.

De estas experiencias se han resaltado dificultades, especialmente técnicas y administrativas que no permiten que la asociación pueda surgir como empresa pujante en este aspecto. Estas dificultades se relaciona con la falta de producto suficiente para cubrir la demanda del mercado, la carencia de planeación en producción y transformación, la participación pasiva de los socios dejando la mayor parte de las actividades en pocos miembros de la organización y el inadecuado manejo de protocolos de producción y transformación que permitan mantener estándares de calidad.

Estas ferias son esporádicas, por lo que su mercado objetivo principal son los habitantes de la vereda en la que se encuentra la planta de transformación, aunque incluso para abastecer esta demanda, la organización aún no está en la capacidad de mantener una producción constante, debido a la poca disponibilidad de mano de obra para la elaboración de los productos.

Además de la dificultad para hallar una mano de obra permanente, se suman también los obstáculos en el transporte de los productos y el hecho de que esta organización no posee registro INVIMA para ninguno de sus productos, lo cual restringe la ampliación de su mercado en la ciudad de Bogotá.

### **3.3.4 Visión y manejo empresarial**

Como se mencionó anteriormente, esta organización identifica una gran debilidad en el componente empresarial, ya que esto implica la adquisición de conocimientos adicionales a los que tiene en sus procesos de producción campesina tradicional. Este tipo de saberes que resultan novedosos para gran parte de los campesinos vinculados a estas formas organizacionales, están relacionados con el manejo de costos de producción, gastos administrativos, estados financieros, rentabilidad y obligaciones tributarias de la organización.

Con las diferentes capacitaciones recibidas por parte de instituciones como la Universidad Nacional de Colombia, la asociación ha iniciado el manejo de registros contables, financieros y de producción; aunque no lo realizan de manera regular, ya que existe un bajo interés en aplicar estas herramientas contables con las cuales podrían conocer si su actividad productiva es o no rentable. La falta de registro de estas actividades financieras, ha conducido a que no exista claridad en el manejo del dinero de la organización y por tanto, en la generación de conflictos internos. Algunos socios incluso han llegado a cuestionar la capacidad de estas organizaciones para integrar la comunidad y afirman que más bien esta ha sido un factor de desintegración (Diálogos informales con miembros de las organizaciones, 2010).

El otro aspecto con el que la organización ha tenido dificultades es el componente tributario, debido al desconocimiento de fechas de pago, y trámites necesarios para



cumplir con la reglamentación nacional que rige a este tipo de organizaciones. El incumplimiento de estos compromisos ha generado deudas considerables para la organización. Cuando los profesionales socializaron con los miembros de la asociación dichas obligaciones, estos manifestaron que en realidad lo que reciben por parte de la asociación, en términos económicos es escaso y ni siquiera cubre el tiempo que invierten en las actividades de la organización. Frente a esto se hizo evidente una desmotivación general y una idea generalizada de que estos eran deberes económicos injustificados.

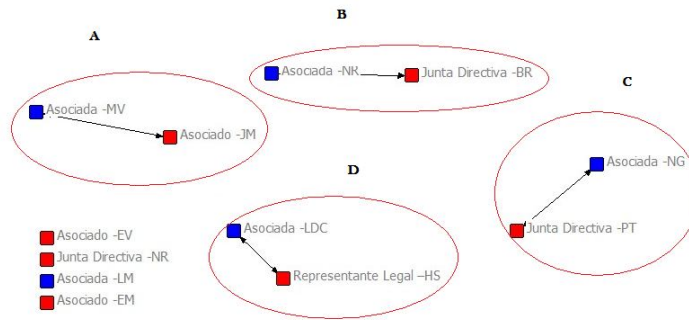
Considero que la falta de interés por parte de los socios se debe en parte a que a que la quinua no es un producto con el que se identifiquen ni en el que vean posibilidades tangibles para su comercialización. Adicionalmente las actividades que los asociados realizan para la organización no son retribuidas económicamente e implican para ellos gastos adicionales o dejar de realizar actividades en sus unidades productivas, esto se presenta particularmente con los socios que tiene funciones en la junta directiva y los que realizan el pan.

En esta organización existen unas funciones definidas a nivel de junta directiva, destacándose la figura del representante legal y el tesorero, el secretario y el fiscal. Entre el tesorero y el representante, desempeñan la mayor parte de las funciones establecidas en los estatutos, aunque todas las actividades relacionadas con el manejo contable y financiero hacen parte de un tema que la organización ha descuidado debido a la falta de conocimientos en esta área.

Además de las funciones anteriormente mencionadas, la organización no tiene otras funciones para sus asociados, de forma explícita y concreta. Al inicio de su conformación llegaron a unos acuerdos de apoyo comunitario en el trabajo para construir la planta. Cuando se terminó la edificación de esta se propuso un sistema colaborativo para la producción de quinua y de los productos de panadería, así como para la venta de estos y la compra de insumos. Estas labores debían realizarse de forma voluntaria por parte de todos los asociados, pero con el paso del tiempo, la participación se fue reduciendo, llegando al punto en el que las actividades de la organización se centraron en los socios que disponían de mayor tiempo o poseían mayores actitudes y aptitudes para cada cumplir con cada función (Dialogo informal con el representante legal, 2011)

Cabe resaltar que todos los asociados tienen la función de cultivar quinua en sus fincas, realizar las labores de su producción, cosecha, poscosecha y llevar el producto hasta la planta. Inicialmente este acuerdo se cumplió, pero después la mayor parte de los asociados empezaron a comercializar por fuera de la organización, debido a que esta no lideraba la distribución del producto.

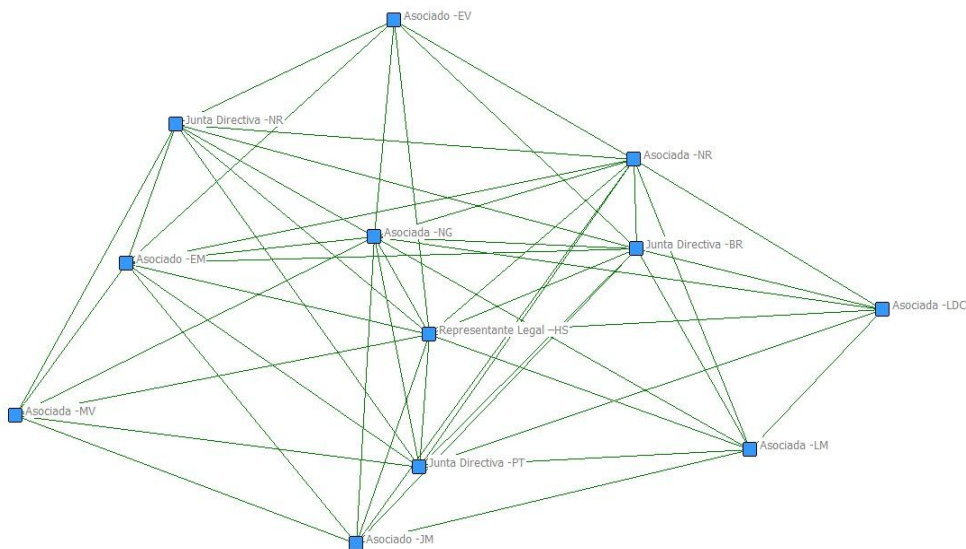
Con relación a los vínculos familiares, tal como lo muestra la figura 3-21, esta organización está conformada por cuatro núcleos familiares, conformados por parejas de esposos, mientras cuatro de los miembros no tiene vínculos familiares al interior de la organización. Como se mostró en las anteriores organizaciones, acá los núcleos familiares también tienen una influencia importante en el funcionamiento de la organización y en el proceso de toma de decisiones.

**Figura 3-21.** Grupos familiares de la organización.

Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

### 3.3.5 Comunicación entre los miembros de la organización

Para esta organización las asambleas y reuniones de la junta directiva son los principales espacios de comunicación entre los socios. La convocatoria para estos espacios la realiza principalmente el representante legal y el tesorero, voz a voz o entregando cartas de invitación a cada asociado. La comunicación para esta asociación se dificulta bastante debido a que en este corregimiento no existe señal de celular y muy pocos teléfonos fijos. Respecto a la red de comunicación, esta se puede ver en la figura 3-22, y la información sobre la cual se construyó la gráfica se encuentra en el Anexo C.

**Figura 3-22.** Gráfica de la red social de la organización.

Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

De la gráfica anterior, se observa que la organización tiene una red de comunicación en la que todos los asociados se encuentran conectados, y aunque existen cuatro actores centrales, existen flujos de información entre estos y los demás asociados, sin que siempre sea necesaria la intermediación de Asociada- NG, Junta Directiva-BR, Representante Legal-HS y Junta Directiva- PT, quienes son los actores centrales de la red.

Lo anterior se puede contrastar con lo encontrado a partir de los indicadores propuestos en este estudio. En cuanto a la densidad para esta red se halló un valor de 49,2%, lo que indica un nivel intermedio de conectividad al interior de la organización. Esto se sustenta en que pese a que todos los actores se encuentran conectados a la red existen pocas relaciones de doble vía y la conectividad está centrada en los actores que como el Representante legal y Junta Directiva se encuentran en el centro de la red.

Lo anterior se ve soportado adicionalmente en el resultado obtenido para el grado de centralidad, en el cual según los grados de entrada de la figura mostrada en la gráfica 3-23, el actor con mayor número de actores unidos directamente es Representante Legal-HS con 11 grados de salida, seguido por Asociada-NG con 10.

Ya que el grado de centralidad (GC) se refiere al número de actores a los cuales un actor está directamente unido (Velázquez y Aguilar, 2005), se puede decir que el actor que tienen mayor grado de entrada (suma de las relaciones referidas hacia un actor por otros) es Representante legal –HS y el que tiene mayor grado de salidas (suma de las relaciones que los actores dicen tener con el resto) es Asociado EM.

Explicado desde otro punto de vista el grado de salida y de entrada normalizados que representa porcentualmente dichos grados, se puede afirmar que el actor central de la red en cuanto a menciones recibidas es Representante Legal –HS, ya que tiene un grado de entrada 11, y grado de entrada normalizado del 100%, seguido por Asociada –NG con un grado de entrada 10, y grado de entrada normalizado del 90,9%,

**Figura 3-23.** Grado de centralidad de los miembros de la organización.

Actores	1	2	3	4
	Grado de salida	Grado de entrada	Grado de salida normalizada	Grado de entrada normalizada
	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
12 Asociado -EM	8.000	3.000	72.727	27.273
10 Asociado -JM	7.000	2.000	63.636	18.182
8 Junta Directiva -NR	7.000	3.000	63.636	27.273
7 Asociado -EV	5.000	3.000	45.455	27.273
5 Junta Directiva -BR	5.000	7.000	45.455	63.636
3 Asociada -NG	5.000	10.000	45.455	90.909
4 Junta Directiva -PT	5.000	7.000	45.455	63.636
2 Asociada -LDC	5.000	5.000	45.455	45.455
6 Asociada -NR	5.000	8.000	45.455	72.727
11 Asociada -MV	5.000	2.000	45.455	18.182
1 Representante Legal -HS	4.000	11.000	36.364	100.000
9 Asociada -LM	4.000	4.000	36.364	36.364

Fuente: Obtenida mediante el Software UCINET 6 Versión 6.365.

La salida correspondiente al grado de intermediación de la red, que es el siguiente indicador, se presenta en la figura 3-24.

**Figura 3-24.** Grado de intermediación de los miembros de la organización.

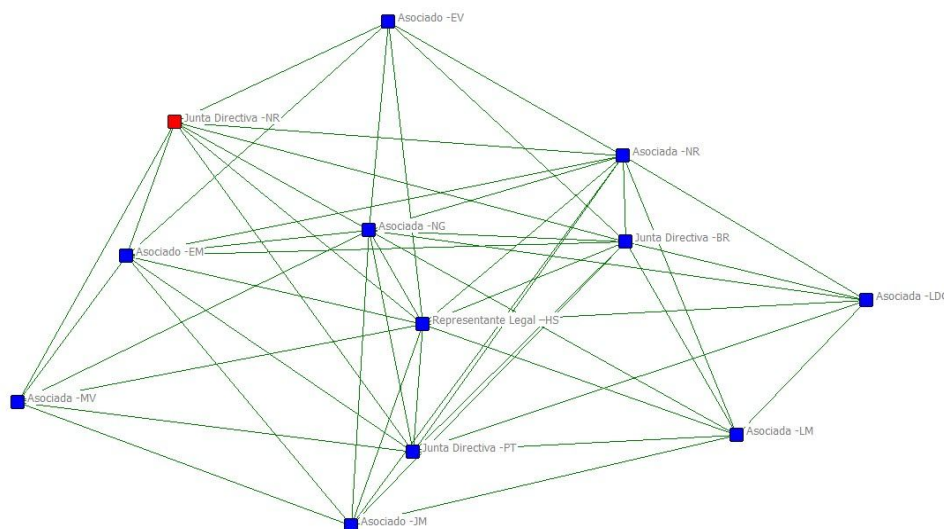
		1	2
		Betweenness	nBetweenness
5	Junta Directiva -BR	23.917	21.742
12	Asociado -EM	19.233	17.485
6	Asociada -NR	9.867	8.970
8	Junta Directiva -NR	8.367	7.606
3	Asociada -NG	7.650	6.955
4	Junta Directiva -PT	6.000	5.455
1	Representante Legal -HS	5.433	4.939
2	Asociada -LDC	5.200	4.727
10	Asociado -JM	1.750	1.591
9	Asociada -LM	1.517	1.379
7	Asociado -EV	1.033	0.939
11	Asociada -MV	1.033	0.939

Fuente: Obtenida mediante el Software UCINET 6 Versión 6.365.

En cuanto al grado de intermediación, se puede afirmar según la salida anterior, que el actor Junta Directiva-BR tiene un alto poder de intermediación en la comunicación, ya que presenta un grado de intermediación de 23,9 mientras que los actores que presenta un grado de intermediación de 1, tiene bajas posibilidades de ser intermediario de la comunicación de la red como son Asociado-EV, Asociado-LM y Asociada MV.

Hasta este punto he presentado la gráfica de la red de comunicación y los indicadores que fueron útiles para comprender el resultado arrojada para la red de comunicación y que fue mostrado en la figura 3-22.

De acá en adelante me propongo continuar el análisis de la red de comunicación, pero a partir de las características de los miembros de la asociación. La primera variable que relacionaré con la red de comunicación es la edad de los asociados y la gráfica obtenida para la relación entre esta variable y la comunicación, se muestra en la figura 3-25.

**Figura 3-25.** Relación entre la edad de los asociados y la comunicación

Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

Los miembros de la asociación representados en azul en la gráfica anterior corresponden a un rango de edad entre los 35 y 55 años, mientras que el rojo representa a los menores de 35 años. A partir de la gráfica se puede decir que esta organización está integrada en

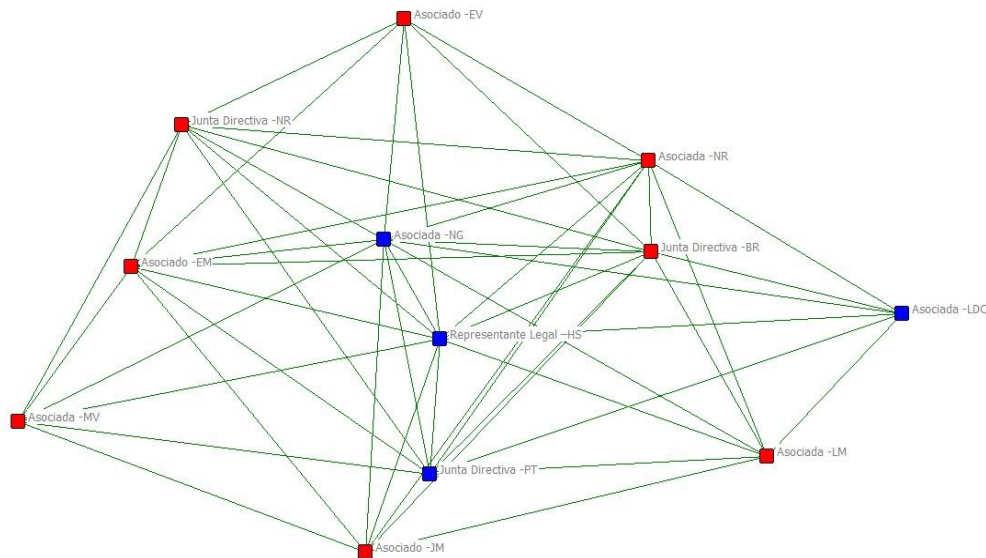
su mayoría por adultos mayores de 35 años, lo que hace evidente la reducida participación de jóvenes que puedan darle viabilidad a futuro a la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior y que solo un asociado se sale del rango de mayores a 35 años, para esta organización la edad no es una variable que influya directamente en la red de comunicación.

A continuación en la figura 3-26 se presenta la gráfica del atributo: recorrido entre la vivienda y el centro de reuniones de la organización. Este fue estimado en el tiempo que cada asociado gasta para desplazarse entre estos dos lugares a pie.

Los actores de color rojo gastan de su vivienda a la planta de transformación que es el lugar donde se realizan las reuniones, entre 30 y 60 minutos, mientras que los de color azul hacen un recorrido de menos de 15 minutos.

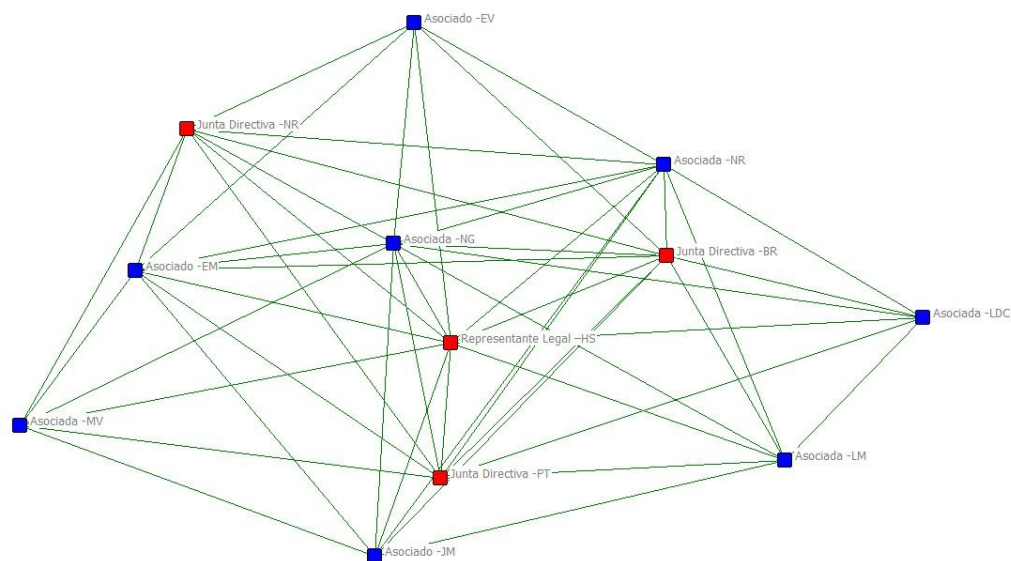
**Figura 3-26.** Relación entre cercanía a la planta de transformación y la comunicación.



Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

Según la gráfica anterior, la distancia entre los asociados no es un factor determinante en la constitución de la red de comunicación, ya que incluso tres de los actores centrales de la red viven más lejos que muchos de los que solo tardan 15 minutos o menos.

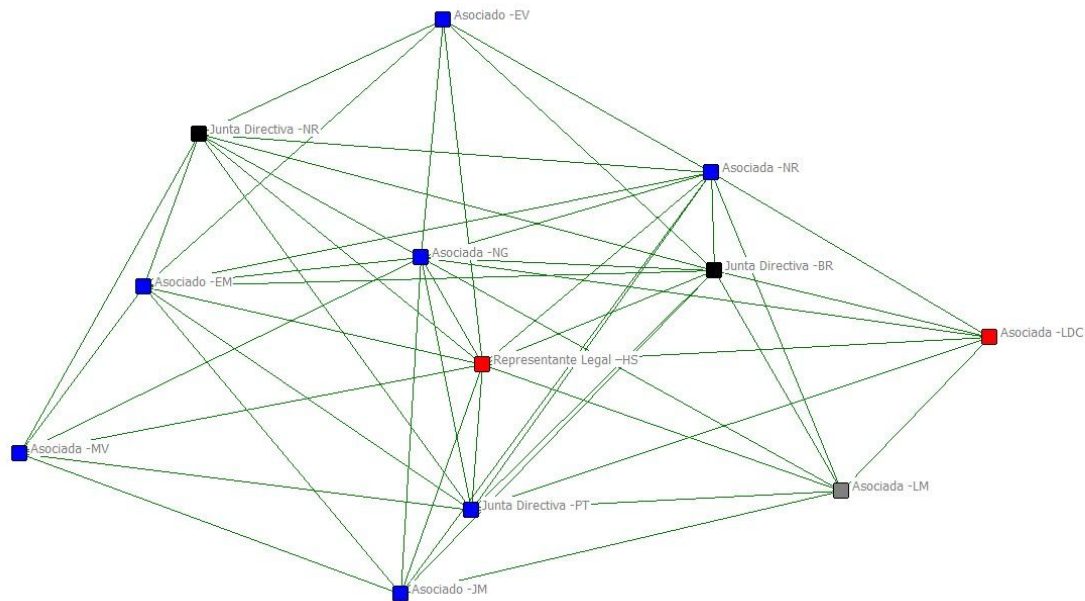
La siguiente variable que se va a relacionar con la gráfica de comunicación es la función que los miembros cumplen al interior de la organización, sean estas formales o informales. La gráfica de función y comunicación se encuentra en la gráfica 3-27.

**Figura 3-27.** Relación entre la función de los asociados y la comunicación.

Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

En la figura anterior, los asociados representados en color rojo corresponden a los integrantes de la junta directiva y los de azul son asociados sin ninguna función determinada en la organización. A partir de la gráfica puedo decir que si existe una influencia en la función que cumplen los actores de la red y la comunicación. Los miembros de la organización que pertenecen a la junta directiva tienen una mayor comunicación entre ellos y con el resto de los asociados. Sin embargo, en la red también existen actores centrales que no hacen parte de la junta directiva pero que tienen otras funciones no formales dentro de la organización, de acuerdo a sus características cumplen roles que resultan importantes para la asociación.

La siguiente variable contrastada con la comunicación es el interés que los miembros de la organización expresaron tener para participar de la organización. Estos intereses según ellos fueron; económicos, sociales, de reconocimiento y de conocimiento. La gráfica que relaciona estos intereses con la comunicación se encuentra en la figura 3-28. Los miembros representados en rojo dijeron estar motivados en participar de la organización por intereses sociales, económicos y de reconocimiento, los azules social y económico, los negros social y económico y el gris de conocimiento y social.

**Figura 3-28.** Relación entre el interés de participar en la organización y la comunicación.

Fuente: Construida mediante el Software NetDraw 2.118 Network Visualization.

De la grafica anterior se puede inferir que el interés particular de los asociados no influye significativamente en la red de comunicación, pero si nos permite ver que en esta organización los miembros tienen claros intereses económicos, los cuales son compartidos principalmente por el interés de lograr un mayor bienestar para sus asociados.

Pese a las particularidades de cada una de las organizaciones estudiadas, existen aspectos en común que explican en gran medida el por qué las organizaciones de productores campesinos no se ajustan a las expectativas empresariales tal y como las propone la institucionalidad, particularmente por los aspectos presentados a continuación.

En primer lugar, pese a que algunas organizaciones se constituyeron a partir de necesidades puntuales como en el caso de lácteos, existen otras en las que la actividad productiva para la cual se constituyeron, no correspondía a los intereses ni el saber hacer de los campesinos, quienes han continuado dando prioridad a sus sistemas productivos tradicionales manejados a nivel individual y familiar, sin que la organización tenga un papel representativo a nivel productivo y comercial. Esto demuestra que es primordial que las organizaciones correspondan a los intereses y motivaciones de los actores locales, y de las condiciones ecológicas de sus territorios.

En segundo lugar, aunque en estas organizaciones existe un claro interés por parte de los asociados de mejorar sus ingresos, además del interés económico, existen otros intereses que no son tenidos en cuenta por la institucionalidad. Como lo mostré este tercer capítulo, los asociados de las tres organizaciones, además de buscar beneficios económicos, se preocupan por el bienestar social de su comunidad, la protección de los derechos humanos, la permanencia en su territorio, la conservación de los recursos naturales y la generación de espacios de participación a nivel local y distrital. Estos

intereses que podrían llamarse intereses no económicos, se relacionan con la tradición de organización campesina de Sumapaz que ha sido un elemento fundamental para los campesinos de esta región.

Un tercer factor que ha determinado la falta de ajuste a las pretensiones institucionales para la organización campesina, es el hecho de que los campesinos de Sumapaz son diversos en cuanto a sus lugares de vivienda y sus actividades productivas, ya que muchos de ellos habitan y laboran en el casco urbano de Bogotá, o se dedican a otras actividades además de la producción agropecuaria. Esto demuestra que el campesinado de Sumapaz, se aleja cada vez más a los supuestos institucionales y académicos, que los circunscriben a realizar actividades agropecuarias realizadas en sus parcelas productivas, teniendo como base la mano de obra familiar, lo cual es cada vez más un mito que una realidad y hace evidente la necesidad de conocer mejor la población a la que se direccionan los programas de desarrollo rural.

Además del reto conceptual que supone para la institucionalidad y la academia la diversidad de actores en las economías campesinas, para las organizaciones esta diversidad y la nueva configuración de la vida campesina, implica un desafío para la continuidad de este tipo de asociaciones productivas, ya que deben conciliar y priorizar determinados intereses y acciones, lo cual se dificulta debido a la dispersión de los asociados.

Un cuarto elemento a tener en cuenta, es la brecha existente entre el modelo de las empresas productivas y lo que las organizaciones campesinas fomentadas por la institucionalidad “deberían ser”, está relacionada con el funcionamiento interno de estas, lo cual representa la forma en la que este tipo de organizaciones productivas se han venido constituyendo y ajustando a las condiciones locales del territorio y de sus habitantes.

En cuanto a las funciones propias de la organización, pese a que estas están contempladas en los estatutos, no existen acuerdos claros de funcionamiento y asignación de las diferentes actividades entre los asociados. Existen algunas funciones formales como las del representante legal, el tesorero y el secretario que son asumidas por los líderes de las organizaciones y por lo tanto son cumplidas aunque no a cabalidad. Adicionalmente se han establecido los cargos y remuneraciones para los encargados de los procesos de transformación, por lo menos para el caso de los lácteos y para los proveedores de la materia prima necesaria para la transformación. Sin embargo, existen muchos asociados que no presentan ninguna función formal o informal, por lo cual la participación de los asociados dentro del proceso organizacional aún se encuentra limitada a las personas que se hacen responsables de actividades particulares dentro de la organización.

Esta situación se debe a la falta de resultados tangibles para los asociados que no cumplen alguna función, no son proveedores, no hacen parte de la junta directiva, ni realizan procesos de transformación. Un aspecto que contribuye a esta situación, es el hecho de que estas organizaciones con orientación empresarial se han constituido como entidades sin ánimo de lucro, lo cual por un lado facilita el apoyo en recursos por parte del Estado, pero por el otro limita la división de las ganancias obtenidas de su actividad productiva, lo cual genera confusión e insatisfacción por parte de los integrantes al no tener claro el objeto de la organización.



Dentro de lo referente al cumplimiento de las funciones, otro aspecto determinante en su distribución, se encuentra relacionadas con las habilidades y conocimientos que implica el cumplimiento de estas. Esto particularmente sucede con lo referente al componente administrativo y financiero de la organización, cuyo manejo requiere de una serie de conocimientos que los asociados no poseen.

Lo anterior ha influido en que algunas actividades no se realicen, situación que ha traído como consecuencia, la generación de multas tributarias desalentadoras que aumentan la insatisfacción por parte de los asociados al no evidenciar resultados tangibles, pero si deudas que deben cancelar. Otra consecuencia importante que ha dejado el hecho de que estas funciones no se cumplan a cabalidad, es la falta de claridad del manejo contable de la organización lo cual en muchas ocasiones ha generado desconfianza entre los asociados, quienes incluso han llegado a considerar a este tipo de organizaciones como un elemento influyente en la desintegración de su comunidad.

Respecto a la producción y transformación, estas organizaciones han tenido que afrontar las limitaciones que implica estar en un ecosistema de páramo, en el cual existen restricciones ambientales para la realización de actividades productivas a gran escala, que además limitan la posibilidad de realizar construcciones como plantas de transformación. Esto último implica una limitación adicional, y es que esta producción campesina, no cumple con la totalidad de los parámetros productivos y logísticos para poder acceder a registros que como el INVIMA, son exigidos para realizar la comercialización en mercados diferenciados a nivel nacional e internacional.

Se supone que el deber ser de las organizaciones, es que estas agreguen oferta de productos y puedan tener mayor poder de negociación en el mercado. Sin embargo, las experiencias mostradas en este trabajo, hacen evidente que no es suficiente con agregar productos para obtener determinados volúmenes de producción, ya que dentro de las condiciones del mercado existen requisitos que las comunidades campesinas no pueden cumplir, debido en gran medida a los requerimientos de capital necesarios para ajustarse a todos los estándares de calidad e inocuidad establecidos en ámbitos nacionales e internacionales.

Esto me lleva a abordar el último factor que encontré determinante del funcionamiento organizacional que dificulta la conversión de estas en las empresas rentables que se espera y es la comercialización. Este factor en Sumapaz no sólo se limita por la falta de transporte y las grandes distancias que existen desde las plantas de transformación a la ciudad de Bogotá, además Sumapaz al igual que la mayoría de productores campesinos, no cuentan con los recursos económicos ni logísticos para adaptar procesos de transformación a gran escala que les permitan competir en el mercado con otras industrias como por ejemplo Alpina, Alqueria o Parmalac.

Así, desde la institucionalidad se propone una serie de actividades como el manejo de registros productivos, la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas Ganaderas (BPG), un manejo administrativo y contable y unos protocolos de producción, que finalmente no redundaran en el acceso a nuevos canales de comercialización. Así, los productores deberán seguir comercializando en los canales tradicionales, aunque estos cada vez sean más restringidos por las medidas sanitarias contempladas en la legislación nacional.

Estas restricciones comerciales están directamente relacionadas con la situación del agro en el marco del neoliberalismo, en el cual las economías campesinas están cada vez más rezagadas de los beneficios que promulga el mercado, un mercado cuya reglamentación hace que este no sea asequible para los pequeños y medianos productores. Frente a esta situación autores como Camacho *et al*, (2007), proponen que las economías campesinas deberían orientar su producción a mercados diferenciados como mercados justos u orgánicos, que ofrezcan ventajas comparativas al comprador.

Sin embargo, la experiencia en zonas como Sumapaz, ponen de manifiesto que el acceso a este tipo de mercados también se ve limitando por los sistemas productivos utilizados por la mayoría de los productores campesinos, cuyas acciones productivas no se enmarcan dentro de parámetros de producción orgánica ni limpia.

El acceso a este tipo de mercados, puede ser quizás una alternativa viable para la producción de pequeña escala, siempre y cuando se fortaleciera la producción bajo sistemas productivos sostenibles, lo cual hace evidente que el apoyo institucional no debería estar únicamente dirigido a la transformación de los productos y a la formal constitución de las organizaciones, lo cual sin duda es fundamental si lo que se quiere es fortalecer asociaciones empresariales. Además debería haber un desarrollo de tecnologías e innovación que sirva a las economías campesinas en sus procesos productivos y por lo menos contar con una asistencia técnica permanente, la cual no se presenta en muchos territorios rurales del país.

Lo anterior sin tener en cuenta que además las comunidades de productores campesinos como en Sumapaz viven en condiciones en la que el acceso a servicios básicos como salud y educación son limitados, y a que su vida y sus organizaciones se encuentran enmarcadas por un conflicto armado que las determina directamente sin que en ello pueda mediar ninguna acción institucional encaminada a lograr una actividad agropecuaria desde una perspectiva empresarial.

A partir de lo expuesto hasta este punto, puedo decir que si no existen acompañamientos propositivos para encontrar alternativas viables para la producción campesina, si no se cubre el vacío institucional del sector agropecuario y si no se ajustan las propuestas institucionales a los contextos locales, será muy difícil que aún organizados los campesinos se encuentre una viabilidad para el agro en el país y que las tensiones entre lo Estatal representado por sus instituciones y las organizaciones locales disminuyan.

## **4. Conclusiones: tensiones entre la acción institucional y las organizaciones de productores campesinos en Sumapaz**

Para concluir a cerca de las tensiones existentes entre las organizaciones de productores campesinos de Sumapaz y la institucionalidad que las promueve y fortalece, se deben abordar diferentes perspectivas tales como las presentadas a lo largo de los anteriores capítulos. En el capítulo uno se presentó una visión territorial de la localidad en la cual se mostraron las características ambientales que determinan las condiciones de vida de los sumapaceños, sus actividades económicas y la histórica lucha de esta comunidad por la permanencia en su territorio y por el acceso a la tierra. Estas luchas que comenzaron a mediados del siglo XIX, aún se mantienen vigentes aunque de maneras diversas. Este primer capítulo abordó el contexto local desde una perspectiva integral en la cual se reconoce que las organizaciones están determinadas en gran medida por un contexto social, político, ambiental e histórico que debe ser reconocido e identificado como parte fundamental de la acción y del modus operandi de las organizaciones para la producción y comercialización.

En el segundo capítulo, presenté las bases ideológicas que orientan las acciones institucionales para el sector agrario y específicamente para el fomento y fortalecimiento de organizaciones de productores rurales. Con lo anterior, quise mostrar las perspectivas y los enfoques bajo los cuales se formulan proyectos de desarrollo rural como los ejecutados en Sumapaz para la producción y la comercialización organizada.

En el tercer capítulo realicé una descripción de las organizaciones teniendo como base una visión técnica y económica de estas, la cual incorpora los componentes más relevantes de los proyectos de fomento a la organización.

Además del componente técnico y empresarial, abordé un componente que usualmente no es considerado desde la institucionalidad y es el organizacional. Para trabajar esta temática me interesé por mostrar la organización desde dos perspectivas, una colectiva en la que indagué por las relaciones existentes al interior de las organizaciones, sus expectativas, motivaciones y canales de comunicación. La otra perspectiva fue la individual, en la que además de estudiar la organización como un todo, me interesé por hacer visible a los miembros que la integraban, lo cual evidenció la diversidad de intereses y expectativas existentes entre lo individual y lo colectivo.

Con base en el estudio de las características de la localidad de Sumapaz, los enfoques institucionales que abordan la organización campesina como estrategia de desarrollo rural y el estudio técnico, empresarial y organizacional de las asociaciones consideradas

en esta investigación, en este aparte me propongo concluir sobre los factores que se encontraron como determinantes en la generación de las tensiones entre los miembros de las organizaciones y la acción institucional orientada a fortalecer los procesos de producción y comercialización colectiva de productores en la localidad veinte del Distrito Capital.

Al contrastar y analizar la información presentada en los tres primeros capítulos de este documento, encontré cuatro factores determinantes en las tensiones existentes entre las instituciones y las organizaciones de productores campesinos en Sumapaz. El primero está relacionado con las dinámicas propias de la localidad y que en ocasiones no son tenidos en cuenta en la formulación de los proyectos institucionales. El segundo factor es el enfoque comercial priorizado para la producción local y las contradicciones institucionales que se dan respecto a la producción en Sumapaz.

El tercer factor se orienta al manejo empresarial y financiero que deben hacer las organizaciones de productores y el cuarto y último factor generador de tensiones son los lineamientos y metodologías de la acción institucional para el fortalecimiento de las organizaciones.

## 4.1 Dinámicas propias del territorio local

Como elemento importante a considerar dentro de la generación de las tensiones entre actores institucionales y las organizaciones productivas, es necesario tener en cuenta las dinámicas del territorio que son las que validan o censuran las acciones institucionales.

A lo largo del texto puse en evidencia las particularidades de la localidad de Sumapaz y como estas entran en conflicto con las propuestas institucionales, dentro de estas puedo enunciar la **tradicción de lucha y organización social de la comunidad** que si bien no entra en contradicción con los beneficios económicos si es un elemento que predomina en la cultura campesina de Sumapaz, incidiendo en que en algunas ocasiones la importancia de las organizaciones incluso siendo estas productivas, radique en los beneficios sociales y de reivindicación de derechos que a través de estas puede lograr. Así, la institucionalidad evalúa las organizaciones en términos de sus avances y logros económicos y comerciales, aunque para estas la prioridad de su existencia y de su trabajo sea en gran medida la protección del medio ambiente, la permanencia en el territorio, la representatividad y reconocimiento que este tipo de organizaciones les dan a sus asociados.

Con lo anterior no quiero sugerir que la reivindicación de derechos sea el objetivo único y primordial de las organizaciones de productores campesinos en Sumapaz, lo que quiero resaltar es la importancia de considerar que las dinámicas organizacionales propias de la Localidad, vinculan en gran medida elementos de las luchas campesinas que desde hace más de un siglo se vienen dando en este territorio y que las organizaciones empresariales no se escapan a estos elementos constitutivos de la población local. De esta manera, al interior de las organizaciones empresariales del Sumapaz existen intereses sociales que ocupan la atención de los miembros de estas y que son parte de los logros que la comunidad ha alcanzado y por tanto los resultados de estas organizaciones no pueden ser medidos únicamente en términos económicos como se

pretende desde las esferas institucionales, ni mucho menos se puede esperar que las acciones y prioridades de estas organizaciones estén dadas en términos de la comercialización realizada.

Muestra de lo anterior es la expresión de uno de los miembros de estas organizaciones que entreviste en 2011, cuando le pregunté por qué era importante la organización para él una de sus respuesta fue: “organizados tenemos voz y nos hacemos escuchar” (Entrevista a uno de los miembros de las organizaciones, 2011). Esta respuesta, aunque expresada de diferentes maneras, fue repetitiva en los demás miembros de las organizaciones contempladas en esta investigación, de manera que pude identificar que además de esperar logros a nivel comercial, las organizaciones de Sumapaz buscan en estas actividades económicas formas de participación y reconocimiento local.

Un elemento que no he trabajado hasta este punto es el **conflicto armado**, el cual pese a que no lo aborde con los miembros de las organizaciones, si puede percibir que tiene una marcada influencia en la relación de la comunidad con las instituciones y que hace parte de las dinámicas propias del Sumapaz.

Durante el periodo en el lleve a cabo mi investigación, la situación de orden público se vio afectada por varios episodios de los cuales, pese a mi estancia en el territorio, tuve particular conocimiento por noticias y prensa y no en la localidad. El primero de ellos fue la muerte del Edil Guillermo Leal quién fue asesinado a finales del año 2008<sup>31</sup>. El segundo fue la captura del Negro Antonio en febrero de 2009<sup>32</sup>, captura que al parecer incentivo por esos días la vigilancia del ejército en Sumapaz, ya que había un mayor número de soldados de los que pude ver en el resto de mi presencia en el territorio.

El tercer evento registrado durante el periodo de este trabajo, fue el asesinato de dos Ediles el 18 de octubre del 2009<sup>33</sup> y el cuarto fue la quema de dos buses de la empresa cootransfusa en diciembre de 2009<sup>34</sup>.

Frente a estos hechos la comunidad no comentaba nada, pero se hacía evidente un ambiente de tensión en el cual reinaba en particular un profundo silencio, en el que mediaba las barreras de lo que yo percibía como desconfianza hacia personas que como yo ,éramos ajenas a la localidad. Este silencio se relaciona con el silencio que junto con la violencia y la desconfianza Gómez (2013) presenta como características propias del territorio de la localidad de Sumapaz.

En medio de un ambiente en el que reina la desconfianza y el temor, es difícil establecer relaciones con instituciones ajenas a la localidad y es aún más difícil mantener la

---

<sup>31</sup> Confirman muerte del Edil de Sumapaz Guillermo Leal. 11 de diciembre de 2008. ElEspectador.com. <http://m.elespectador.com/noticias/bogota/articulo98156-confirman-muerte-del-edil-de-sumapaz>

<sup>32</sup> Las heridas del Sumapaz. Mayo 30 de 2009. ElEspectador.com. <http://m.elespectador.com/impreso/bogota/articuloimpreso143264-heridas-del-sumapaz>

<sup>33</sup> Capturan a presunta responsable del asesinato de ediles en Sumapaz. 16 de diciembre de 2009. elespectador.com. <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/articulo177683-capturan-presunta-responsable-del-asesinato-de-ediles-sumapaz>

<sup>34</sup> Atribuyen a las Farc incendio de dos autobuses en Sumapaz. El tiempo.com. 27 de diciembre de 2009. <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-6844627>

atención e interés en dinámicas comerciales y empresariales, cuando la comunidad de Sumapaz a lo largo de los años ha vivido en un ambiente de fuertes conflictos políticos y sociales, donde quizás el principal interés resulta el mantenerse al margen de situaciones que puedan poner en peligro su vida o el de su familia.

Además de la tradición de lucha y el conflicto armado, la vida de los sumapaceños se enmarca en un **ecosistema de páramo**, en el cual existen diversos intereses basados en la riqueza natural que este territorio tiene a nivel nacional e internacional. Frente a la necesidad de preservar este ecosistema, existe una institucionalidad que reglamenta el uso del territorio y la delimitación de las áreas en la que la comunidad puede habitar y llevar a cabo sus actividades económicas, llegando a ser según Chavez (2011), acciones impositivas para el campesinado local, las cuales los ponen en la dualidad de la conservación y la producción para su subsistencia.

## 4.2 El mercado: entre lo artesanal y la industrialización

Trayendo planteamientos de Harvey (2008), en el neoliberalismo el mercado es considerado como el eficaz asignador de bienes y servicios. Bajo esta concepción la agricultura al igual que otros sectores de la economía, fue orientada a participar en los mercados internacionales que en teoría serían motores del crecimiento y desarrollo en las áreas rurales (Machado, 2004). Sin embargo, lo que se ha visto hasta el momento, es que los pequeños productores agropecuarios, no han podido acceder a los beneficios del mercado. De acuerdo con Machado (2000), esto se debe en gran medida a la competencia desleal, la falta de reciprocidad en el comercio y a que las acciones del Estado se han orientado a atender los requerimientos de la agricultura comercial y no las problemáticas propias de las economías campesinas.

Dentro de los lineamientos de mi formación profesional y los proyectos de desarrollo rural en los que he participado, he encontrado que las acciones estatales para los pequeños productores se han orientado en gran medida a fortalecer las organizaciones de pequeños y medianos productores para que estos sean más competitivos dentro del mercado, el cual en términos de Escobar (2010), es el pilar fundamental del desarrollo de las sociedades rurales. De esta manera, a nivel nacional, departamental, distrital y local, las instituciones del Estado se han ocupado de constituir organizaciones de pequeños productores que les permitan a los campesinos agregar su oferta productiva y tener mayor poder de negociación.

Como se ha mencionado hasta el momento, cada vez es mayor el interés del Estado en la conformación de organizaciones empresariales rurales, a través de las cuales se pueda contribuir a alcanzar el objetivo del milenio de reducir la pobreza, principalmente en las zonas consideradas vulnerables y aisladas al resto de la economía FIDA (2004). Sin embargo, según Camacho *et al* (2007), este tipo de organizaciones solo se puede volver sostenible únicamente si hay un anclaje adecuado y dinámico a una demanda específica del mercado, con precios atractivos y ventajas comparativas para los productores, condiciones del mercado que se convierte en uno de los factores de éxito a considerar dentro de este tipo de organizaciones empresariales.

En las organizaciones de la localidad de Sumapaz el objetivo principal se ha planteado desde una perspectiva de organización empresarial, orientando su avance en términos de productividad para la comercialización, un factor importante en la medida en que toca

un punto de interés colectivo. Sin embargo, muchas veces se promueve una comercialización eficiente, sin tener en cuenta las condiciones y posibilidades productivas de los territorios, encontrando en este punto, limitantes importantes como las restricciones sanitarias para productos pecuarios, tal como lo enfrentan las organizaciones locales transformadoras de lácteos.

Para el caso de lácteos la situación descrita anteriormente fue una gran limitante en la medida en la que dentro de los proyectos de fortalecimiento organizacional, se establece como indicadores un número determinado de transacciones comerciales dentro de canales oficiales que busque mayor formalidad comercial, sin embargo, estos canales no aceptan productos que no cumplan los estándares de calidad estipulados en la Política consignada en el decreto 616 de 2006, cuando en realidad la situación productiva y comercial de las organizaciones de lácteos en Sumapaz se aleja bastante de esta posibilidad, quedando supeditados a mercados informales que se alejan de las pretensiones institucionales para la comercialización y en los cuales no se obtienen beneficios adicionales por el cumplimiento de las normas productivas y comerciales establecidas a nivel nacional.

De lo anterior surge el interrogante: si el mercado es regional o va dirigido a mercados no diferenciados ¿es prudente empezar el fortalecimiento organizacional con el cumplimiento de las normas del mercado urbano, al cual los productores no pueden acceder debido sus condiciones de producción en finca y de transformación de los productos? De este cuestionamiento puedo decir que las instituciones más que dar respuesta a las necesidades de la población, se enfocan en ajustar las condiciones productivas y comerciales locales a la reglamentación establecida a nivel nacional, sin que para el logro de tal objetivo se proporcionen todas las herramientas logísticas y de infraestructura. Así sucede según lo expuesto por Chavéz (2011), respecto a que el “proyecto modernizador del Estado incluye aspectos modernos y tradicionales en sí mismo” (Chavez, 2011:68), y que “de este modo, el proceso de modernización ha evolucionado en sentidos crecientes y decrecientes, mientras la comunidad permanece en un estado híbrido entre la cultura tradicional y la modernización que se ha venido fortaleciendo en los últimos años” (Chavez, 2011:88).

En el caso específico del fomento institucional por el cumplimiento de las normas sanitarias nacionales, se han dado avances en el proceso de industrialización de la transformación de los derivados lácteos, sin embargo aún son incipientes, ya que aún no se cumplen con los requisitos para solicitar registros como el INVIMA, que son requisitos para competir dentro de las nuevas configuraciones de los productos pecuarios en el país.

A nivel agrícola los avances han sido aún menores ya que no existen programas de transformación productiva a largo plazo, en el cual se formulen sistemas productivos acordes a las características climáticas y topográficas del Sumapaz.

### **4.3 Organizaciones campesinas como empresas rentables**

Proyectos como los formulados y ejecutados en el marco del PMASAB que buscan fortalecer la organización productiva y comercial, tienen dentro de sus ejes de acción componentes del orden empresarial, administrativo, financiero, contable, logístico, técnico y comercial, sin embargo, pocas veces se vincula el componente social y cultural, que hace parte fundamental de las organizaciones y de las transformaciones de las economías campesinas orientadas a una producción empresarial e industrializada.

Hablo de transformaciones ya que es importante resaltar que la puesta en marcha de estas acciones empresariales bajo procesos productivos y comerciales que respondan a los requerimientos estatales, implica conocimientos que se salen de las dinámicas campesinas. Es por esto que es importante resaltar que la implementación de estos procesos de empresarización rural tiene implicaciones sociales que van más allá de la implementación de un determinado proceso productivo o comercial, ya que es precisamente estas connotaciones sociales y culturales las responsables de que los proyectos formulados por las instituciones no se lleven a feliz término.

Otra problemática encontrada en la manera en la que se originó el proceso de organización con visión empresarial en la localidad, es que desde sus inicios en algunos casos, los productores probablemente al ver poco identificadas en estas organizaciones sus problemáticas y necesidades, más que ver en la organización una estrategia para el desarrollo, vieron la posibilidad de acceder a recursos económicos ofrecidos por la institucionalidad. Sería inadecuado poner esta situación en términos de rechazo al asistencialismo hacia estas organizaciones o de sus efectos negativos sobre los procesos organizacionales, ya que este mismo apoyo ha sido en gran medida un factor de éxito de muchas organizaciones locales. Lo anterior en la medida en la que han podido hacer tangibles los proyectos y objetivos propuestos colectivamente; sin embargo, considero importante que esta ayuda no se convierta en el fin último de la asociación, sino en un medio para poner en marcha acciones que beneficien a los productores asociados; por lo tanto es importante determinar un verdadero proceso participativo en la toma de decisiones para orientar los recursos y acciones con las organizaciones.

Otro aspecto que se encontró influyente en las problemáticas acerca del origen de las organizaciones locales, es el de la multiplicidad de intereses al interior de estas, intereses que no fueron concertados y que han generado conflictos internos que debilitan el proceso organizacional a la vez que resquebrajan las relaciones sociales de la comunidad. Estas organizaciones se implementaron con la esperanza de buscar un futuro mejor en términos de ingresos, de solucionar problemas de empleo o de comercialización para los productos de la localidad y en general de buscar alternativas productivas en el territorio, quizás en parte como una forma de empoderamiento y defensa de este. Además de estos intereses, se ha podido evidenciar la presencia de motivaciones individuales que afectan el desempeño de la organización, motivaciones que no fueron concertadas y que en el tiempo han generado insatisfacciones y desmotivaciones, dentro de las cuales se encuentran factores económicos y no económicos.

Dentro del origen de las organización se hace necesario tratar un punto bastante conflictivo y es el de la constitución legal de estas organizaciones, la cual se dio



principalmente por interés de la institucionalidad y en la mayoría de los casos se constituyeron legalmente sin advertir de los compromisos implícitos que esto traería, razón por la que al realizar las revisiones tributarias se encontró que la mayoría de las organizaciones poseían deudas significativas, lo cual genera desmotivación en los miembros que veían pocas opciones para la cancelación de estas.

Referente a la constitución existe otra situación que ha generado confusión y en parte conflictos entre los miembros de la organización y es el hecho de que por facilidades para la entrega de recursos económicos, estas organizaciones fueron constituidas bajo la figura de organizaciones sin ánimo de lucro, las cuales según la Cámara de Comercio de Bogotá (2007): “son personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de otras personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de los asociados o de terceras personas o de la comunidad en general y no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros”. De esta manera los miembros de la organización no pueden hacer repartición de ganancias, condición que no ha quedado clara y a pesar de los esfuerzos por aclararla, muchos miembros de las organizaciones, consideran la división de ganancias como un derecho del ser asociado, lo cual genera la sensación de que no se han alcanzado los resultados esperados, ya que las organizaciones no han logrado concertar la manera en la que se harán evidentes estas ganancias de una manera colectiva y tangible para todos, sin que necesariamente sea a través de recursos económicos repartidos entre sus miembros.

Lo anterior puede llegar a percibirse como una contradicción, en la medida en que estas son asociaciones sin ánimo de lucro, y las orientaciones que se han dado a su desempeño tienen enfoques de rentabilidad y productividad para la generación de ganancias que finalmente no podrán ser repartidas entre los miembros de la organización, por lo menos no como dividendos económicos.

Un último aspecto a tratar como generador de tensiones entre la comunidad local y la visión empresarial de las organizaciones campesinas, es que las organizaciones empresariales funcionan basadas en técnicas gerenciales que orientan y reestructuran los aspectos administrativos y técnicos ajustándolo constantemente al mundo moderno cambiante (Garzón, 2005). La adopción de este modelo gerencial a las organizaciones campesinas presenta limitaciones y restricciones, pues en general las organizaciones de la localidad presentan ciertas problemáticas relacionadas con su funcionamiento interno, teniendo en cuenta que no todos los socios participan de una manera activa y permanente, esto en parte debido a la diversidad de las actividades productivas de los asociados, las diferentes motivaciones y falta de concertación, pero también se debe a la falta de claridad en el funcionamiento de la organización, así como de los compromisos, actividades, derechos y beneficios que cada uno de ellos obtiene al participar en esta.

La falta de claridad y de conocimiento de los estatutos y las normas internas de la organización, también se ve reflejado en la manera en la que se realiza la distribución del trabajo y por tanto en el funcionamiento de ésta. La distribución del trabajo, se realiza a partir de las funciones establecidas desde el enfoque empresarial, más no por las actividades y requerimientos propios de la organización, así existen presidentes, fiscales, secretarios y tesoreros que no tienen claridad acerca de las funciones que deben realizar e incluso que no saben cómo asumir los compromisos que estos cargos implican.

Lo anterior ha contribuido a que todas las funciones de la organización recaigan sobre los miembros de la junta directiva, quienes presentan ciertas capacidades de liderazgo y de desenvolvimiento frente a las instituciones; mientras que muchas actividades propias de la organización quedan sin realizarse, particularmente en lo relacionado a los aspectos administrativos, contables y financieros, lo cual tienen una gran importancia particularmente en las organizaciones que se encuentran legalmente constituidas.

La situación descrita anteriormente, limita la participación y genera conflictos y malentendidos que dificultan el trabajo colectivo. Esto además de reducir el potencial de la organización, destruye los lazos sociales de la comunidad, lo cual cuestiona la capacidad de estos procesos organizacionales para aunar esfuerzos y generar procesos de transformación social y de integración comunitaria.

#### **4.4 Lineamientos y metodologías del trabajo institucional**

El trabajo institucional ha sido determinante en la conformación y mantenimiento de las organizaciones campesinas del Sumapaz con fines productivos y comerciales, ya que han sido las instituciones locales y distritales las principales fuente de financiación y fomento de éstas. Teniendo en cuenta la importancia institucional en estos procesos y que a partir de los lineamientos conceptuales y metodológicos no solo se ejecutan proyectos, sino además se evalúa los resultados alcanzados por las organizaciones campesinas; es importante realizar desde una mirada crítica un análisis de las visiones y metodologías bajo las cuales la institucionalidad propone y ejecuta proyectos organizacionales para la comercialización como pilares del desarrollo rural, lo cual más que ser un objetivo de este escrito, es un cuestionamiento que el trabajo en el territorio del Sumapaz se ha hecho visible, por lo tanto se plantea la necesidad de abordarlo en próximos trabajos acerca de organizaciones de productores campesinos.

Para Escobar (1998) el trabajo de las instituciones es una de las fuerzas más poderosas del mundo en el que vivimos, ya que estas contribuyen en la creación de las categorías que permiten distribuir socialmente a individuos y poblaciones de modos consistentes con la creación y reproducción de las relaciones capitalistas modernas. Así, la constitución del campesinado como categoría de cliente está asociada a procesos discursivos, donde se crean categorías de clientes como en el caso de las revisiones realizadas y presentadas en este trabajo donde el campesinos tiene sus sinónimos en los “pobres” y “malnutridos”, categoría bajo la cual se justifica la necesidad de conformar organizaciones que permitan alcanzar el pilar del desarrollo es decir el mercado y el crecimiento económico. Así, la institución posee esquemas y procedimientos de estructuración, implícitos en sus labores rutinarias, que organizan la realidad de una situación dada y la presentan como hechos, como la forma de ser de las cosas (Escobar, 1998).

Para el caso de Sumapaz, en el cual también resulta necesario evaluar las categorías fabricadas por la institucionalidad del campesinado y a partir de las cuales se han justificado la necesidad de la conformación de organizaciones para la producción y comercialización, el apoyo institucional debe ser evaluado en dos sentidos, el apoyo proporcionado a las organizaciones directamente y el apoyo que se da por medio de otros proyectos locales, los cuales también afectan a las organizaciones.

A nivel de los proyectos institucionales orientados a la comunidad local, en general se encuentra una oferta institucional que actúa en el territorio de una manera desarticulada y en ocasiones contradictoria, esto ya que por una parte se busca promover la productividad y la comercialización, mientras que por otra se generan restricciones ambientales sin alternativas concisas para la población.

Respecto al apoyo ofrecido directamente a las organizaciones, es evidente que este ha sido un punto importante en la motivación para la conformación y mantenimiento de las organizaciones, particularmente debido a los recursos económicos, a la asesoría, acompañamiento y a apoyo profesional. Sin embargo, este apoyo ha tenido ciertos inconvenientes, principalmente debido a la falta de continuidad tanto en el tiempo como en los enfoques de trabajo.

Las actividades mencionadas anteriormente referentes a las necesidades de articulación de la acción institucional en el territorio y del conocimiento de las dinámicas sociales de la localidad y los avances en los procesos organizacionales, implica además establecer un tipo de relación entre las instituciones y la comunidad, donde se trascienda el cumplimiento de metas puntuales y actividades que son en su mayoría realizadas principalmente en función de los compromisos contractuales de las instituciones más que de las necesidades de las organizaciones.

Es claro que desde las perspectivas de las organizaciones, el continuo apoyo institucional es un elemento indispensable para el progreso y desarrollo de las asociaciones de la localidad, pero este debe ser ajustado al contexto para evitar contradicciones y lograr un direccionamiento de las acciones y recursos aportados a nivel local y distrital.

Es importante tener en cuenta que estos análisis se realizaron en un momento específico dentro del proceso de organización, por lo cual no son necesariamente válidos en el largo plazo. Teniendo en cuenta lo anterior se hace indispensable continuar con la evaluación del proceso organizacional, como base para la toma de decisiones y la orientación de la acción institucional en el territorio.



## A. Anexo: Soportes construcción de la red de comunicación de la Asociación de Productores Campesinos del Sumapaz (1)<sup>35</sup>

Comunicación entre los miembros de la organización<sup>36</sup>.

Actor	Se comunica principalmente con:
D.C. Asociada	M.B. Asociado, F.B. Secretario, E.T. Asociado, G.R. Tesorero (s), A.C. Fiscal, N.D. Secretaria (s), L.T. Asociado, G.R. Representante Legal, P.C. Asociado, P.C. Asociado, J.L. Operaria, B.B. Asociada y R.R. Asociado
M.B. Asociado	D.C. Asociada, F.B. Secretario, E.T. Asociado, G.R. Tesorero (s), A.C. Fiscal, N.D. Secretaria (s), G.R. Representante Legal, P.C. Asociado, J.L. Operaria, B.B. Asociada, R.R. Asociado y A.B. Asociada
F.B. Secretario	D.C. Asociada, M.B. Asociado, E.T. Asociado, G.R. Tesorero (s), G.M. Tesorero, A.C. Fiscal, N.D. Secretaria (s), L.T. Asociado, G.R. Representante Legal, J.L. Operaria, B.B. Asociada, A.B. Asociada y Gonzalo Romero
E.T. Asociado	D.C. Asociada, F.B. Secretario, N.D. Secretaria (s), G.R. Representante Legal y J.L. Operaria
G.R. Tesorero (s)	M.B. Asociado, F.B. Secretario, E.T. Asociado, N.D. Secretaria (s), G.R. Representante Legal, J.L. Operaria y R.R. Asociado
E.S. Asociado	D.C. Asociada, M.B. Asociado, F.B. Secretario, G.R. Representante Legal y J.L. Operaria
G.M. Tesorero	M.B. Asociado, F.B. Secretario, N.D. Secretaria (s), G.R. Representante Legal y J.L. Operaria
A.C. Fiscal	M.B. Asociado, F.B. Secretario, G.R. Representante Legal, J.L. Operaria
N.D. Secretaria (s)	D.C. Asociada, M.B. Asociado, F.B. Secretario, E.T. Asociado, G.R. Tesorero (s), G.R. Representante Legal, P.C. Asociado, J.L. Operaria, B.B. Asociada y R.R. Asociado
L.T. Asociado	D.C. Asociada, M.B. Asociado, F.B. Secretario, G.R. Tesorero (s), A.C. Fiscal, P.C. Asociado, P.C. Asociado, J.L. Operaria y B.B. Asociada
G.R. Representante Legal	D.C. Asociada, M.B. Asociado, F.B. Secretario, E.T. Asociado, G.R. Tesorero (s), G.M. Tesorero, A.C. Fiscal, N.D. Secretaria (s), L.T. Asociado, J.L. Operaria, B.B. Asociada, R.R. Asociado y A.B. Asociada
P.C. Asociado	D.C. Asociada, M.B. Asociado, F.B. Secretario, A.C. Fiscal, G.R. Representante Legal, P.C. Asociado, J.L. Operaria y B.B. Asociada
W.T. Operario	F.B. Secretario, L.T. Asociado, G.R. Representante Legal y J.L. Operaria

<sup>35</sup> Los nombres de las organizaciones estudiadas fueron cambiadas.

<sup>36</sup> Esta tabla corresponde a la lista de los miembros de la organización que fueron entrevistados para la realización del análisis de la red de comunicación.

Planta	
J.L. Operaria Planta	D.C. Asociada, M.B. Asociado, F.B. Secretario, E.T. Asociado, G.R. Tesorero (s), G.M. Tesorero, A.C. Fiscal, N.D. Secretaria (s), L.T. Asociado, G.R. Representante Legal, P.C. Asociado y B.B. Asociada
B.B. Asociada	D.C. Asociada, F.B. Secretario, G.R. Representante Legal, P.C. Asociado y J.L. Operaria
R.R. Asociado	F.B. Secretario, G.R. Tesorero (s), G.R. Representante Legal y J.L. Operaria
A.B. Asocida	M.B. Asociado, F.B. Secretario y G.R. Representante Legal
L.H. Asociada	
G.R. Asociado	F.B. Secretario y G.R. Representante Legal

### Atributos de los actores que conforman la red de comunicación

Actor	Genero	Función	Satisfacción con la Organización	Interés por hacer parte de la Organización	Grupo de Edad	Ubicación Distancia del punto central (planta)
D.C. Asociada	Femenino	Asociado	Si	Social	Menor de 35 años	Menos de 15 minutos
M.B. Asociado	Masculino	Asociado	Aun falta	Social y Reconocimiento	Entre 35 y 55 años	Menos de 15 minutos
F.B. Secretario	Masculino	Administrativo	Si	Social	Entre 35 y 55 años	Entre 30 y 60 minutos
E.T. Asociado	Masculino	Administrativo	Aun Falta	Social	Entre 35 y 55 años	Entre 30 y 60 minutos
G.R. Tesorero (s)	Masculino	Administrativo	Aun Falta	Social	Entre 35 y 55 años	Entre 30 y 60 minutos
E.S. Asociado	Masculino	Asociado	Aun Falta	Económico	Entre 35 y 55 años	Más de 120 minutos
G.M. Tesorero	Masculino	Administrativo	Aun Falta	Económico	Entre 35 y 55 años	Más de 120 minutos
A.C. Fiscal	Masculino	Asociado, Proveedor	Aun Falta	Social	Menor de 35 años	Entre 15 y 30 minutos
N.D. Secretaria (s)	Femenino	Administrativo	Si	Social	Menor de 35 años	Entre 30 y 60 minutos
L.T. Asociado	Masculino	Asociado, Proveedor	Si	Social	Mayor de 55 años	Menos de 15 minutos
G.R. Representante Legal	Masculino	Administrativo	Si	Social y Reconocimiento	Entre 35 y 55 años	Entre 60 y 90 minutos
P.C. Asociado	Masculino	Asociado, Proveedor	Si	Económico	Mayor de 55 años	Entre 15 y 30 minutos
W.T. Operario Planta	Masculino	Asociado, Operario	Aun Falta	Económico	Entre 35 y 55 años	Entre 30 y 60 minutos
J.L. Operaria	Femenino	Asociado, Operario	Aun Falta	Económico	Entre 35 y 55 años	Menos de 15 minutos

B.B. Asociada	Femenino	Asociado	Si	Económico	Menor de 35 años	Menos de 15 minutos
R.R. Asociado	Masculino	Asociado	Aun Falta	Social	Menor de 35 años	Entre 30 y 60 minutos
A.B. Asociada	Femenino	Asociado	Aun Falta		Menor de 35 años	Mas de 120 minutos
L.H. Asociada	Femenino	Asociado	Aun Falta		Menor de 35 años	Mas de 120 minutos
G.R. Asociado	Masculino	Asociado	Si	Social	Entre 35 y 55 años	Entre 60 y 90 minutos





## B. Anexo: Soportes construcción de la red de comunicación de la Asociación de Productores campesinos de Sumapaz (2)

Comunicación entre los actores de la organización<sup>37</sup>.

Actor	Se comunica principalmente con:
Operario -EB	Junta Directiva -CD, Asociado -AM , Representante Legal -IO , Asociado -LR
Junta Directiva -YR	Asociada -BM, Junta Directiva -CD, Representante Legal -IO, Asociado -LR
Asociado -AM	Junta Directiva -CD, Representante Legal -IO, Asociado -LR
Junta Directiva -CD	Operario -EB, Representante Legal -IO, Asociado -LR
Asociada -BM	Junta Directiva -YR, Representante Legal -IO, Asociado -LR
Representante Legal -IO	Asociado -LR, Junta Directiva -CD, Asociado -JD, Asociada -BM, Operario -EB
Asociado -JD	Representante Legal -IO
Asociado -MO	Representante Legal -IO, Asociado -LR
Asociado -LR	Representante Legal -IO

Atributos de los actores que conforman la red de comunicación.

Actor	Genero	Función	Satisfacción con la Organización	Interés por hacer parte de la Organización	Grupo de Edad	Ubicación Distancia del punto central (planta)
Operario -EB	Femenino	Proveedor, Operario	Alto	Social, Reconocimiento	35 - 55	Menos de 30 min
Junta Directiva -YR	Femenino	Administrativo (secretaria)	Medio	Social	< 35	Entre 60 y 90 min
Asociado -AM	Masculino	Asociado	Alto	Social, económico	< 35	Entre 60 y 90 min
Junta Directiva -CD	Masculino	Administrativo, Proveedor	Altos	Social, económico	35 - 55	Menos de 30 min
Asociada -BM	Femenino	Asociado	Baja	Económico	>55	Entre 60 y 90 min

<sup>37</sup> Esta tabla corresponde a la lista de los miembros de la organización que fueron entrevistados para la realización del análisis de la red de comunicación.

Representante Legal -IO	Masculino	Administrativo	Altas	Social, Económico	35 - 55	Menos de 30 min
Asociado -JD	Masculino	Asociado	Bajas	Económico	35 - 55	Entre 60 y 90 min
Asociado -MO	Masculino	Asociado	Medio	Económico	35 - 55	Entre 60 y 90 min
Asociado -LR	Femenino	Asociado	Alto	Social, económico	35 - 55	Menos de 30 min

## C. Anexo: Soportes construcción de la red de comunicación de la Asociación de Productores Campesinos del Sumapaz (3)

Comunicación entre los actores de la organización<sup>38</sup>

Actor	Se comunica principalmente con:
Representante Legal -HS	Asociada -LDC, Asociada -LM, Asociada -NG, Junta Directiva -PT.
Asociada -LDC	Representante Legal -HS, Asociada -NG, Junta Directiva -PT, Asociado -NR, Asociada -LM, Asociada -MV.
Asociada -NG	Junta Directiva -PT, Asociada -LDC, Representante Legal -HS, Asociado -NR, Junta Directiva -BR
Junta Directiva -PT	Asociada -NG, Representante Legal -HS, Asociada -LDC, Junta Directiva -BR, Asociado -NR.
Junta Directiva -BR	Asociado -NR, Asociado -EM, Asociado -EV, Asociada -LM, Representante Legal -HS.
Asociado -NR	Junta Directiva -BR, Asociada -NG, Asociada -LDC, Asociada -LM, Junta Directiva -NR.
Asociado -EV	Junta Directiva -NR, Junta Directiva -BR, Representante Legal -HS, Asociado -NR, Asociada -NG.
Junta Directiva -NR	Asociado -EM, Asociado -EV, Junta Directiva -BR, Asociado -NR, Asociada -NG, Representante Legal -HS, Junta Directiva -PT.
Asociada -LM	Representante Legal -HS, Asociada -LDC, Asociada -NG, Junta Directiva -PT
Asociado -JM	Asociada -MV, Junta Directiva -BR, Asociado -NR, Representante Legal -HS, Asociado -EM, Asociada -NG, Asociada -LM.
Asociada -MV	Asociado -JM, Junta Directiva -BR, Junta Directiva -NR, Junta Directiva -PT, Asociada -NG, Asociado -NR, Representante Legal -HS.
Asociado -EM	Junta Directiva -BR, Asociado -NR, Representante Legal -HS, Asociado -EV, Asociado -JM, Asociada -MV, Junta Directiva -PT, Asociada -NG.

Atributos de los actores que conforman la red de comunicación.

<sup>38</sup> Esta tabla corresponde a la lista de los miembros de la organización que fueron entrevistados para la realización del análisis de la red de comunicación.

<b>Actor</b>	<b>Genero</b>	<b>Función</b>	<b>Satisfacción con la Organización</b>	<b>Interés por hacer parte de la Organización</b>	<b>Grupo de Edad</b>	<b>Ubicación Distancia del punto central (planta)</b>
Representante Legal -HS	Masculino	Representante	medio	Social, económica, reconocimiento	35 - 55	30 - 60
Asociada -LDC	Femenino	Socio	Medio	Reconocimiento, Social, económica.	35 - 55	30 - 60
Asociada -NG	Femenino	Socio	Medio	Social, económico	35 - 55	30 - 60
Asociado -PT	Masculino	Fiscal	Medio	Social, económico	35 - 55	30 - 60
Junta Directiva - BR	Masculino	Tesorero	Bajo	Social, reconocimiento	35 - 55	< 15
Asociado -NR	Femenino	Socio	Bajo	Social, económico	35 - 55	< 15
Asociado -EV	Masculino	Socio	Medio	Social, económico	35 - 55	< 15
Junta Directiva - NR	Masculino	Secretario	Alto	Social, reconocimiento	< 35	< 15
Asociada -LM	Femenino	Socio	Medio	Conocimiento, Social	35 - 55	< 15
Asociado -JM	Masculino	Socio	Medio	Económico, social	35 - 55	< 15
Asociada -MV	Femenino	Socio	Medio	Económico, social	35 - 55	< 15
Asociado -EM	Masculino	Socio	Medio	Social, económico	35 - 55	< 15

## Bibliografía

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. 2004. Diagnóstico físico y socioeconómico de las Localidades de Bogotá. Secretaría de Hacienda Distrital. Bogotá. 87p.

Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. 2009. Conociendo la localidad de Sumapaz: Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos. En: Secretaría Distrital de Planeación, <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/ciudadania/Publicaciones%20SDP/PublicacionesSDP/20sumapaz.pdf>, visitada: noviembre de 2011.

Alcaldía Mayor de Santa Fe de Bogotá. 1998. Diagnósticos Locales con Participación Social. Localidad de Sumapaz. Secretaría de Salud. Santa fe de Bogotá. 1998. 157p.

Alcaldía Mayor de Santa Fé de Bogotá. 1998. Encuentros en la diversidad II, miradas socioculturales locales en Santa Fé de Bogotá, Localidad veinte Sumapaz. Instituto Distrital de cultura y Turismo. 321 p

Bejarano, Jesús. 1998. Economía de la agricultura. Editores Tercer Mundo. Santa fé de Bogotá. 368 p.

Bejarano, Jesús. 1998. El desarrollo institucional y la política agrícola. Bogotá, D.C.: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Bellon, Waldermar. 1940. En la cumbre del nevado de Sumapaz. pp. 179-183 En: Velandia, Roberto. 1998. Una Mirada en el tiempo al paisaje del alto Sumapaz. Corporación Autónoma Regional CAR. OP gráficas Ltda. Colombia.

Carlos Salgado y Esmeralda Prada. 2000. Campesinado y protesta social en Colombia 1980-1995. Cinep. Bogotá. 309p.

Chavez Natalia. 2011. De comunidad a sociedad. Bosquejo de un proceso de modernización campesina en San Juan de Sumapaz. 1986 - 2006. Tesis de grado para obtener el título de Magister en Sociología. Universidad Nacional de Colombia. En: Universidad Nacional de Colombia, <http://www.bdigital.unal.edu.co/4314/#sthash.yJ8zNLLD.dpuf>, consultada: septiembre de 2013.

Chayanov, A. 1981. Chayanov y la teoría campesina. México Pasado y Presente. México. 194p.

Daft, Richard L. y Steers Richard M. 1992. Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores. México. 773 p.

Departamento Administrativo Distrital. 2003. Localidad de Sumapaz. En: Veeduría Distrital, <http://veeduriadistrital.gov.co/es/grupo/g283/ATT1174482056-1.pdf>, consultada: noviembre de 2011.

Durkheim, Emillio. 2001. Las reglas del método sociológico. México D.F.: Fondo de Cultura Económica. 156p.

Escobar, Arturo, 2007. La invención del tercer mundo: construcción y deconstrucción del desarrollo. Fundación editorial: el perro y la rana. Caracas. 417p.

Fajardo, Darío. 1986. Haciendas campesinos y políticas agrarias en Colombia, 1920-1980. Universidad Nacional de Colombia. 169p.

Forero, Jaime. 1999. Economía y sociedad rural en los Andes colombianos. Pontificia Universidad Javeriana. Santafé de Bogotá. 378 p.

Forero, Jaime. 2003. Economía campesina y sistema alimentario en Colombia aportes para la discusión en seguridad alimentaria. En Pontificia Universidad Javeriana. [http://www.javeriana.edu.co/fear/d\\_des\\_rur/documents/campesinadoysistemaalimentarioencolombia.pdf](http://www.javeriana.edu.co/fear/d_des_rur/documents/campesinadoysistemaalimentarioencolombia.pdf). 44 p., consultada en agosto de 2011.

Giraldo, Omar. La seguridad alimentaria y producción pecuaria campesina: el caso de la localidad rural de Sumapaz. Revista Luna Azul (27), 49-59.

Gómez Sebastián. 2013. Sí, me he sentido triste, pero no se lo puedo decir": la reflexividad etnográfica en la investigación sobre emociones de la muerte con niños y niñas de Sumapaz en contexto de (pos) conflicto. niños y niñas de sumapaz en contexto de (pos)conflicto. Antípoda no. 16: 135-156. Enero- Junio de 2013.

Guhl, Ernesto. 1964. Aspectos geográficos y humanos de la región del Sumapaz en la cordillera oriental de Colombia. En: Velandia, Roberto. 1998. Una Mirada en el tiempo al paisaje del alto Sumapaz. Corporación Autónoma Regional CAR. OP gráficas Ltda. Colombia.

Guhl, Ernesto. 1981. La sabana de Bogotá, sus alrededores y su vegetación. Jardín Botánico José Celestino Mutis. 106 p.

Harvey, David. 2007. Breve historia del neoliberalismo. Madrid: Akal.

ILSA. 2002. El campesinado en la economía y la sociedad colombiana 1990 – 2002. 69 p. En Valsalice <http://www.valsalice.edu.co/articulos/EI%20campesinado%20en%20la%20economia%20y%20la%20sociedad%20colombiana%201990%20%E2%80%93%202002.pdf>. Visitada mayo de 2011.

Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander Von Humboldt. 2007. Atlas de paramos de Colombia. Bogotá. 205 p.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. 1998. Misión Rural: una perspectiva regional. Bogotá, D.C.: [http://books.google.com.co/books?id=RxBZ2hd3KDwC&pg=PA109&lpg=PA109&dq=misi%C3%B3n+rural+%2B+colombia&source=bl&ots=vuRonLdn\\_V&sig=gowAPe8tUVjCl5z1eylqL-jeCmk&hl=es-419&sa=X&ei=hMy8UY7zM4me9QSoslC4Bw&ved=0CEMQ6AEwBDgK](http://books.google.com.co/books?id=RxBZ2hd3KDwC&pg=PA109&lpg=PA109&dq=misi%C3%B3n+rural+%2B+colombia&source=bl&ots=vuRonLdn_V&sig=gowAPe8tUVjCl5z1eylqL-jeCmk&hl=es-419&sa=X&ei=hMy8UY7zM4me9QSoslC4Bw&ved=0CEMQ6AEwBDgK).

Jiménez, Marcela. 2008. Marco jurídico aplicable a la protección del páramo en Colombia y desafíos administrativos y de manejo para su efectividad. pp. 52-74. En: Procuraduría delegada para asuntos ambientales y agrarios Panorama y perspectivas sobre la gestión ambiental de los ecosistemas de páramo (memorias). Procuraduría general de la Nación. Imprenta Nacional de Colombia.

Administración del agua en América Latina. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: [http://www.ecodes.org/archivo/proyectos/archivo-ecodes/pages/especial/alianzaporelagua/docs/Administracion\\_agua\\_America\\_Latina.pdf](http://www.ecodes.org/archivo/proyectos/archivo-ecodes/pages/especial/alianzaporelagua/docs/Administracion_agua_America_Latina.pdf)

Kalmanovitz, Salomón y López Enrique. 2006. La agricultura colombiana en el siglo XX. Fondo de Cultura Económica. Bogotá. 433 p.

Kraus, Erwin. 1937. Una excursión al nevado de Sumapaz. pp. 173-178. En: Velandia, Roberto. 1998. Una Mirada en el tiempo al paisaje del alto Sumapaz. Corporación Autónoma Regional CAR. OP gráficas Ltda. Colombia.

Krieger, Mario. 2001. Sociología de las organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional: Prentice Hall, Pearson Educación. México. 569 p.

Londoño, Rocío. 2011. Juan de la Cruz Varela sociedad y política en la región de Sumapaz (1902-1984). Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Humanas. Departamento de Historia. Bogotá. 739 p.

Lozano Jorge. 1980. La gestión campesina Experiencia de organizaciones de base. Fundación Mariano Ospina Pérez. Industria continental gráfica. Bogotá. 275p.

Machado, Absalón. 1993. Cambio institucional para el desarrollo rural: el caso de Colombia. Bogotá, D.C.: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Machado, Absalón. 2000. Las organizaciones del sector agropecuario. Un análisis institucional. Bogotá, D.C.: Cega.

Machado, Absalón. 2002. Del Sistema Agrario al Sistema Agroindustrial. Universidad Nacional de Colombia UNIBIBLOS. Bogotá. 320p.

Machado, Absalón. 2003. Ensayos sobre seguridad alimentaria. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 204p.

Machado, Absalón. 2004. La academia y el sector rural 1. Bogotá, D.C.: Universidad Nacional de Colombia.

Marulanda, Elsy. 1991. Colonización y conflicto las lecciones del Sumapaz. Mundo Editores. Bogotá. 293 p.

- Matallana, José Joaquín. 1984. Paz o guerra. Bogotá 86 p.
- Meertens, Donalda Jeanine. 1997. Tierra, violencia y género hombres y mujeres en la historia rural de Colombia 1930-1990. Rotterdam. 284 p.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2001. AgroVisión Colombia 2025. 139 p.
- Molina José. 2001. Análisis de redes sociales una introducción. Ediciones Billaterra. España. 123p.
- Ospina, Mariano. 2003. El páramo de Sumapaz un ecosistema estratégico para Bogotá. En: Sociedad Geográfica de Colombia, <http://www.sogeocol.edu.co/documentos/Paramos.pdf>, visitada noviembre de 2011.
- Pachón, F. y Bayona, N. "Centros De Gestión Veredal CGV En Comunidades Campesinas Del Páramo De Sumapaz, Ruralidad De Bogotá, Colombia" En: Portugal. 2011. Evento: GESTION DE LOS BIENES COMUNES Y DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE Ponencia:Centros De Gestión Veredal CGV En Comunidades Campesinas Del Páramo De Sumapaz, Ruralidad De Bogotá, Colombia Libro:, , p. - , v. <, fasc.
- Pedraza, Paola, Batancur, Julio y Franco, Pilar. 2004. Chisaca, un recorrido por los páramos andinos. Paola. Universidad Nacional de Colombia Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt Editorial Panamericana formas e impresas S.A. Bogotá. 340 p.
- Penrose Chris. 2007. Organizaciones de productores guía para el desarrollo de empresas rurales colectivas. Intermón Oxfam. España.222p.
- Pérez, Silvia. 2010. El retorno de los campesinos. Una oportunidad para nuestra supervivencia. Icaria Editorial S.A. España. 207p.
- Rojas Gustavo. 2006. Pertinencia y viabilidad en la implementación de huertas caseras mixtas con tecnología limpia en las Localidad de Sumapaz D.C. Tesis de grado para obtener el título de Ingeniero Agrónomo. Universidad Nacional de Colombia.
- Ruralter. 2007. Elementos orientadores para la gestión de empresas asociativas rurales-EMARs-. Rispergraf. Ecuador. 94 p.
- Salgado, C. (s.f.). La Misión Rural. Obtenido de Universidad de Nariño: [http://www3.udenar.edu.co/viceacademica/CICLOS%20PROPED%C9UTICOS/CONVENIO%20ALCALDIA\\_UDENAR/TALLER%20ASPECTOS%20CURRICULAR/DT%20PROYECTO/Misi%F3n%20Rural%20final.pdf](http://www3.udenar.edu.co/viceacademica/CICLOS%20PROPED%C9UTICOS/CONVENIO%20ALCALDIA_UDENAR/TALLER%20ASPECTOS%20CURRICULAR/DT%20PROYECTO/Misi%F3n%20Rural%20final.pdf)
- Salgado, Carlos. 2004. Economías campesinas. Economías campesinas. pp. 105-150. En: Machado, A. (ed.). Estado del arte sobre Desarrollo rural academia y el sector rural Vol. 1. CID.



Sánchez Gonzalo. 1989. Tierra y violencia: el desarrollo desigual de las regiones. En análisis político N° 6 enero/abril 1989. En: Instituto de estudios políticos y relaciones internacionales (IEPRI). <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/colombia/assets/own/analisis%20politico%2006.pdf>. Visitada en diciembre de 2012.

Segura, Edgar. 1998. Visión actual del Parque de Sumapaz. pp. 203-119. En Velandia, Roberto. 1998. Una Mirada en el tiempo al paisaje del alto Sumapaz. Corporación Autónoma Regional CAR. OP gráficas Ltda. Colombia.

Shanin, Theodore. 1976. Naturaleza y lógica de la economía campesina. Anagrama. Barcelona. 85p.

SINTRAPAZ. 23 de agosto de 2011 Sumapaceños se oponen a la ejecución de megaproyecto hidroeléctrico. En: Sindicato de Trabajadores Agrícolas del Sumapaz (SINTRAPAZ): <http://prensarural.org/spip/spip.php?article4523>, visitada noviembre de 2011.

SINTRAPAZ. 7 de Febrero de 2012. Entrevista al Sindicato de Trabajadores Agrícolas del Sumapaz. En: Sindicato de Trabajadores Agrícolas del Sumapaz (SINTRAPAZ). <http://www.prensarural.org/spip/spip.php?article7462>, visitada marzo de 2012.

Suhner, Stephan. 2002. Resistiendo al Olvido, tendencias recientes del movimiento social de las organizaciones campesinas en Colombia. Editora Aguilar, Altea, Turus, Alfaguara. S.A. Bogotá. 199p.

Van der Hammen, Thomas. 2008. El páramo: de la destrucción a la conservación. pp. 11-22. En: Procuraduría delegada para asuntos ambientales y agrarios Panorama y perspectivas sobre la gestión ambiental de los ecosistemas de páramo (memorias). Procuraduría general de la Nación. Imprenta Nacional de Colombia.

Varela Laura María y Deyanira Duque Ortiz. 2010. Juan de la Cruz Varela entre la historia y la memoria. Universidad Antonio Nariño Fondo Editorial. 352p

Varela Laura y Romero Yuri. 2007. Surcando Amaneceres historia de los Agrarios de Sumapaz y Oriente del Tolima. Fondo Editorial UAN y Secretaría de Gobierno Alcaldía Local de Sumapaz. Bogotá. 300 p.

Velázquez Alejandro y Gallego Norman. 2005. Manual Introductorio al Análisis de Redes Sociales. Ejemplos Prácticos con UCINET 6.85 y NETDRAW 1.48. Universidad Autónoma del Estado de México y Universidad Autónoma de Chapingo. México. 49 p.

Villaveces, Jorge. 1968. Los mejores discursos de Jorge Eliecer Gaitán, 1919-1948. Bogotá. 544 p.

Wallerstein, Imanuel. 2005. La construcción y el triunfo de la ideología liberal, en Después del liberalismo, Siglo XXI, México

**Informes y documentos no publicados**

Convenio 016 de 2009. Universidad Nacional de Colombia y Fondo de Desarrollo Local de Sumapaz. Informe Final.

**Talleres**

Taller de recursos naturales, realizado en junio de 2009 en la Localidad 20 de Sumpaz

**Reuniones**

Reunión para rendición de cuentas a la comunidad, Agroredes y ULATA. Julio de 2009. San Juan de Sumapaz.