



Plan estratégico para el fortalecimiento de los procesos asociativos para la producción de panela en la región de Gualivá, Cundinamarca. “Asociación de paneleros ASPRUT”, en el marco de la Alianza EFI.

**BRAYAN ALEXANDER GUZMAN AZUERO
OSCAR MAURICIO SAENZ GARCIA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL
COMPONENTE DE PROFUNDIZACIÓN
BOGOTÁ, COLOMBIA**

Junio 2021

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS
ASOCIATIVOS PARA LA PRODUCCIÓN DE PANELA EN LA REGIÓN DE
GUALIVÁ, CUNDINAMARCA. “ASOCIACIÓN DE PANELEROS ASPRUT”, EN EL
MARCO DE LA ALIANZA EFI.**

**BRAYAN ALEXANDER GUZMAN AZUERO
OSCAR MAURICIO SAENZ GARCIA**

**Director de Tesis
Jhon Jairo Monje Carvajal, PhD**

Trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Gerencia Social

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL
COMPONENTE DE PROFUNDIZACIÓN
BOGOTÁ, COLOMBIA**

Junio 2021

Agradecimientos

Agradecemos al programa de Colombia Científica¹ con el que esta tesis fue financiada por el programa “Inclusión productiva y social: programas y políticas para la promoción de una economía formal”, código 60185, que conforma Colombia Científica-Alianza EFI², bajo el Contrato de Recuperación Contingente No. FP44842-220-2018.

Agradecemos a nuestras familias y amigos por apoyarnos incondicionalmente durante este camino, a nuestro tutor el Doctor Jhon Monje por todo el apoyo y, a los docentes por compartir todos sus conocimientos. A la asociación de productores agropecuarios de Útica, ASPRUT, por abrirnos las puertas y permitir este intercambio de conocimientos que esperamos sea de gran ayuda para todos los proyectos que tienen como organización.

Agradecemos a la profesora Mayra Alejandra Rodríguez, quien acompañó el proceso de coordinación y articulación al objetivo de las líneas de trabajo del proyecto de emprendimiento de Colombia Científica.

¹ Programa del Gobierno que lideran los ministerios de Educación y de Comercio, Industria y Turismo, Colciencias y el Icetex, con el apoyo del Banco Mundial, que tiene como objetivo incentivar los proyectos científicos en el país y mejorar la calidad de las Instituciones de Educación Superior, impulsando proyectos de investigación e innovación que promuevan el desarrollo de las regiones y respondan a las necesidades del sector productivo (Alianza EFI, 2021, p.1).

² Alianza EFI: “es una alianza constituida y escogida por la convocatoria Colombia Científica, que presentó como propuesta el Programa Científico denominado: Inclusión productiva y social: programas y políticas para la promoción de una economía formal” (Alianza EFI, 2021, p.1).

La alianza tiene como objetivo general:

Diagnosticar, examinar e intervenir factores y barreras que afectan la inclusión social y productiva de los agentes económicos en diversidad de contextos desde una perspectiva sistémica. Para ello se desarrollan estudios cualitativos y cuantitativos, en el marco de un ecosistema robusto en el que participan diversos actores y sectores económicos y sociales. Estos estudios comprenden diagnósticos, diseño de intervenciones y evaluaciones que promuevan la inclusión social y productiva de los agentes económicos, teniendo como foco de acción poblaciones y zonas geográficas tradicionalmente excluidas del sistema económico formal (Proyecto General p. 20).

Por lo anterior, el presente estudio se contempla bajo el proyecto N°1 de Emprendimiento, desarrollo de capacidades empresariales e inclusión productiva, que es uno de los 7 sub-proyectos pertenecientes a la alianza y, que tiene como objetivo: “analizar el papel de las capacidades empresariales (o ausencia de estas) de las unidades productivas MiPymes como determinante de la informalidad empresarial” (Proyecto General p. 49).

Resumen

La presente investigación se incorpora bajo el marco de la alianza EFI, pretendiendo fortalecer los procesos asociativos que lleva la asociación de productores agropecuarios de Utica, ASPRUT³, con el fin de proponer estrategias que mejoren la productividad y promuevan la formalidad empresarial.

Este estudio está contemplado bajo un diseño descriptivo, con un modelo de análisis inductivo y es realizado bajo el enfoque de análisis mixto, con un diseño secuencial CUAL-cuan, donde se aplicaron los siguientes instrumentos: encuestas a los 108 productores pertenecientes a ASPRUT, entrevistas semiestructuradas a 5 miembros de la organización entre (administrativos, productores fundadores, asociados líderes y productores que cuentan con certificaciones orgánicas) y por último instrumento, la observación directa no participante; para valorar el contexto y las dinámicas de la producción panelera.

En este sentido se proponen estrategias que puedan mejorar los ingresos económicos, la productividad desde los principios Agroecológicos que van en miras del cumplimiento de las normas de agricultura sostenible (NAS), la gestión de alianzas interinstitucionales para el desarrollo de proyectos y el empoderamiento de las familias asociadas a esta organización, a fin de disminuir el asistencialismo del Estado. Estas estrategias de fortalecimiento se desarrollaron bajo la planeación estratégica que es una Herramienta de la Gerencia Social que se articula como punto clave para la dignificación del campesinado colombiano.

Palabras clave: Gerencia Social, sistema productivo de caña panelera, asociatividad,

³ Las siglas ASPRUT significan: Asociación de productores agropecuarios de Útica, (de aquí en adelante ASPRUT).

productividad, formalidad empresarial, asistencialismo estatal.

Abstract

This research is incorporated under the framework of the EFI alliance, aiming to strengthen the associative processes carried out by the association of agricultural producers of Utica, ASPRUT, in order to propose strategies to improve productivity and promote business formality.

This study is contemplated under a descriptive design, with an inductive analysis model and is conducted under the mixed analysis approach, with a sequential CUAL-quant design, where the following instruments were applied: surveys to the 108 producers belonging to ASPRUT, semi-structured interviews to 5 members of the organization (administrative, founding producers, leading associates and producers who have organic certifications) and finally, direct non-participant observation, to assess the context and dynamics of the sugarcane production.

In this sense, strategies are proposed that can improve economic income, productivity from the Agroecological principles that go towards compliance with the NAS sustainable agriculture standards, the management of inter-institutional alliances for the development of projects and the empowerment of the families associated with this organization, in order to reduce the welfare of the State. These strengthening strategies were developed under strategic planning, which is a tool of Social Management that is articulated as a key point for the dignification of the Colombian peasantry.

Key words: Social Management, sugarcane production system, associativity, productivity, business formality, state assistance.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	10
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	13
A. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	13
i. <i>Antecedentes</i>	13
ii. <i>Descripción del problema</i>	16
iii. <i>Formulación del problema</i>	18
B. ÁRBOL DE PROBLEMAS	18
C. MODELO ANÁLISIS.....	21
iv. <i>Descripción de las categorías:</i>	22
3. JUSTIFICACIÓN.....	24
A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA GERENCIA SOCIAL.....	25
B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN PARA LOS GERENTES SOCIALES QUE LA EFECTÚAN.	26
C. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN, GRUPO SOCIAL O COMUNIDAD DONDE ESTA SE REALIZA.	26
D. IMPORTANCIA PARA EL PROBLEMA QUE SE DESEA ESTUDIAR.	27
E. PERTINENCIA DE LA INVESTIGACIÓN FRENTE A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS).....	28
4. OBJETIVOS	29
A. OBJETIVO GENERAL.....	29
B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	29
5. DISEÑO METODOLÓGICO.....	30
A. TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
B. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	30
C. MÉTODO DE ACERCARSE AL OBJETO DE ESTUDIO	32
D. DISEÑO, ESTRATEGIA O MARCO INTERPRETATIVO	32
6. ESTADO DEL ARTE.....	34
A. EVOLUCIÓN DEL PROBLEMA EN EL TIEMPO.....	35
B. ELEMENTOS TEÓRICOS UTILIZADOS PARA EXPLICAR EL PROBLEMA.....	40
C. IDEAS, PROYECTOS, ESTRATEGIAS, SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES DADAS EN TORNO AL PROBLEMA.....	43
7. ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
A. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	46
i. <i>Población objeto del estudio</i>	46
ii. <i>Método de identificación de la muestra de estudio</i>	46
iii. <i>Análisis de las categorías</i>	47
iv. <i>Descripción de los instrumentos de recolección de información</i>	51
v. <i>Mapa de actores involucrados en el problema de investigación</i>	52
B. VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN A UTILIZAR.....	56
i. <i>Evaluación de la validez aparente</i>	56
ii. <i>Evaluación de la fiabilidad del instrumento</i>	57
iii. <i>Prueba Piloto</i>	57
iv. <i>Elaboración de la versión definitiva del instrumento</i>	59
8. TRABAJO DE CAMPO.....	60
A. ACTIVIDADES REALIZADAS POR LOS INVESTIGADORES PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	60
B. CANTIDAD DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN APLICADOS.....	60
C. DESCRIPCIÓN DE LOS MÉTODOS QUE SERÁN UTILIZADOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE TRABAJO DE CAMPO.....	62
D. PRINCIPALES HALLAZGOS FRENTE AL PROBLEMA ANALIZADO	63
E. PRINCIPALES CAMBIOS OCURRIDOS EN LA ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN CON LA APLICACIÓN DEL	

TRABAJO DE CAMPO	80
9. MARCO REFERENCIAL:	82
MARCO TEÓRICO.....	82
MARCO LEGAL.....	92
10. RESULTADOS FINALES Y DISCUSIÓN	95
<i>i. Perfil y caracterización de la Organización.....</i>	<i>97</i>
<i>ii. Selección y elaboración de una herramienta de Gerencia Social.</i>	<i>101</i>
<i>Planeación Estratégica.....</i>	<i>102</i>
<i>iii. Desarrollo de la propuesta de fortalecimiento de acuerdo con los resultados obtenidos de la herramienta de Gerencia Social elaborada:.....</i>	<i>109</i>
<i>Identificación de aspectos para mejorar o fortalecer</i>	<i>109</i>
<i>Estrategias de mejoramiento o fortalecimiento</i>	<i>111</i>
<i>Escenarios y condiciones básicas requeridas para la aplicación de la herramienta</i>	<i>121</i>
<i>Impacto esperado de la aplicación.....</i>	<i>121</i>
<i>Indicadores / Métricas de seguimiento y control</i>	<i>121</i>
<i>Presupuesto y cronograma.....</i>	<i>123</i>
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130
ANEXOS.....	141
.....	141
.....	143

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de operacionalización de la categoría: Asociatividad, elaborada por autores.....	48
Tabla 2. <i>Matriz de operacionalización de la categoría: Asistencialismo Estatal, elaborada por autores ...</i>	49
Tabla 3. Matriz de operacionalización de la categoría: Productividad, elaborada por autores	50
Tabla 4. Matriz de operacionalización de la categoría: Ingresos económicos, elaborada por autores	51
Tabla 5. Instrumentos aplicados a los actores	56
Tabla 6. Instrumentos aplicados según los actores, elaborada por autores.	61
Tabla 7. Triangulación de los resultados de la encuesta, la observación directa y las entrevistas, elaborada por autores	77
Tabla 8. Matriz DOFA, elaborada por autores	104
Tabla 9. Propuesta de temáticas para capacitaciones de aprovechamiento y autoconsumo, elaborada por autores.	120
Tabla 10. Indicadores de gestión, elaborada por autores.	122

Lista de figuras

Figura 1. Árbol de problema, elaborada por los autores.....	10
Figura 2 Mapeo de actores, fuente: (Algranti, Bruno y Lotti, 2012).	53
Figura 3. Mapa de actores, elaborada por los autores.....	55
Figura 4. Mapa de procesos estratégicos, de la asociación de ASPRUT, elaborada por autores.	103
Figura 5. Cuadro mando de mando integral, elaborada por autores.	108
Figura 6. Página web de la asociación de ASPRUT, tomada de https://asociacionasprut.wixsite.com/asprutitca	108
Figura 7. Material de identificación de marca. Fotografía tomada por autores.	114

1. Introducción

La presente investigación se concibe bajo los intereses personales y profesionales que tienen los autores hacia el sector panelero, que inspirados en la investigación realizada por uno de ellos, en el año 2017, con respecto a la “medición de los índices de sustentabilidad ambiental para las unidades productivas de caña panelera, de la región de Gualivá y Rio Negro” (Guzmán & Herrera, 2017), particularmente para el municipio de Útica, Cundinamarca; en el ahora, se acude a las herramientas brindadas por la Gerencia Social, para seguir contribuyendo en la comprensión y evolución de la situación que llevan los productores; con estrategias que den respuesta algunas de las problemáticas que fueron identificadas en su momento.

Es importante mencionar que la participación de uno de los autores en el programa de jóvenes investigadores de la alianza EFI, en el proyecto uno, que lleva como nombre: “Emprendimiento, desarrollo de capacidades empresariales e inclusión productiva”, genera mayor motivación en la identificación de oportunidades que se pueden brindar desde las sub líneas del proyecto con respecto al análisis de la formalidad empresarial, la economía circular y las formas en las que sus productos tienen conexión en las micro tiendas de barrio.

Así mismo, aquí se plasman los deseos que tienen los autores para hacer una respetuosa contribución desde la Maestría en Gerencia Social, al mejoramiento del capital social desde la promoción del desarrollo rural de la región de Gualivá, Cundinamarca, en una aproximación de identificación y análisis a las dinámicas que tienen los campesinos dedicados a la producción de caña panelera.

Por lo anterior, este estudio persigue el objetivo de fortalecimiento a los procesos asociativos que lleva la organización de ASPRUT, mediante el diseño de un plan estratégico,

enfocado al mejoramiento de la productividad y de la promoción de la formalidad empresarial de los productores paneleros.

Por tanto, esta propuesta de fortalecimiento institucional es basada bajo el enfoque problémico y de gestión de la Gerencia Social, ya que según, Ortiz, A., (2013):

“Trata de buscar solución a problemas organizacionales y de gestión en políticas y programas sociales (por lo general ya descubiertas), manifestados más al interior de la organización, o al bien o al servicio (ya definido y estandarizado) que debe ser ofrecido a las poblaciones excluidas.” (p. 33).

Basados en el anterior contexto, es relevante mencionar que esta investigación fue concebida bajo el desarrollo de los siguientes cuatro momentos:

El primer momento consistió en la construcción del estado del arte, donde se inició con la elaboración de una herramienta de análisis que contiene todas las investigaciones seleccionadas a partir de la búsqueda en bases de datos, bibliotecas, autores y/o libros, que aportaban al conocimiento de la problemática seleccionada con respecto a la producción de panela, desde un contexto internacional, nacional y local.

El segundo momento se basó en el diseño y la validación de los instrumentos de recolección de información, los cuales tuvieron consideraciones específicas que permitieran reconocer la categoría de productividad y los procesos asociativos que lleva ASPRUT, con el fin de promover la formalidad empresarial.

En el tercer momento se estableció el trabajo de campo, que radicó en la aplicación de los instrumentos y el análisis de los resultados obtenidos, con el fin de consolidar estrategias que

mejoraran la productividad y promovieran la formalidad empresarial.

Finalmente, este estudio concluye con el cuarto momento, donde se plantea la consolidación del informe final que contiene la propuesta de la Planeación estratégica como Herramienta de la Gerencia Social, por medio del análisis y la discusión de los resultados que generan propuestas para el fortalecimiento de los procesos asociativos de ASPRUT.

2. Descripción del problema y preguntas de investigación

a. Identificación del problema

i. *Antecedentes*

La FAO, (2018), establece que son 25 los países productores de panela y entre ellos Colombia resalta en ocupar el segundo puesto luego de la India, con una producción mundial de 14%, lo que estaría representado en 1.470.000 toneladas producidas y se registra un crecimiento del 1.9% productivo, esto es equiparado con que la participación de este producto dentro del PIB agrícola, el cual atañe a un resultado del 7.3% , quiere decir que la industria panelera emplea alrededor del 12% de la población rural económicamente activa y está contribuyendo en la generación de más de 120.000 empleos permanentes.

Esto es respaldado por FEDEPANELA⁴, (2019), donde establece que Colombia es el primer país consumidor per cápita de este producto, lo que representa un consumo de 34.2kg de panela anual por persona. Cabe destacar que según el censo de paneleros registrados ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA⁵), existen 17.255 trapiches paneleros de los cuales tan solo 56 funcionan para exportación, lo que indica que el 99.6% de los trapiches registrados actúan para la producción nacional, lo cual resume que más de 350 mil campesinos dependen directamente de este sistema en buena medida del mercado nacional.

⁴ Es una entidad gremial sin ánimo de lucro, que representa a los productores paneleros de todo el país (FEDEPANELA, 2020).

⁵ “El instituto Nacional de Vigilancia de medicamentos y alimentos, es la agencia regulatoria nacional, de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociadas al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.” (Invima, 2021).

El censo nacional agropecuario, establece que el área cosechada de cultivos industriales corresponde a 57,7% vistos en el café, palma de aceite y caña panelera, mientras que para la producción se revela que el 77,9% está concentrado en la extracción de caña de azúcar, caña panelera y de palma de aceite. La producción de caña panelera es representada en un 24,5% y es la actividad agrícola más sobresaliente seguida por la palma de aceite, la caña de azúcar y el café (DANE, 2016).

El cultivo de caña es caracterizado porque su producción es concentrada bajo la modalidad de pequeños productores, lo que indica que sus extensiones de tierras no superan las 5 o 6 hectáreas, además este sistema es llevado a cabo con el empleo de la mano de obra familiar (DANE, 2016), ya que según Córdoba, (2017), estas unidades productivas dependen fundamentalmente de ello, porque representa el soporte financiero con el que pueden sostenerse con las ganancias que ésta genera, de lo contrario no habría sustentabilidad económica familiar, ni acción que valiera la pena para el trabajo realizado en la producción de panela.

Si bien la producción de panela es significativa en Colombia; Cundinamarca se destaca por ser uno de los departamentos con mayor índice de producción panelera, la mayor fabricación está concentrada en las regiones de Gualivá y Rio negro, donde Caparrapí, la Peña y Útica son los municipios con mayor ingreso agropecuario bruto anual, destacados por su carácter panelero, Córdoba, (2017), establece que el 95% de los ingresos de los campesinos de estas regiones se deben a su producción panelera, en buena medida por la venta de las cargas de panela realizadas, las cuales son vendidas a los intermediarios, quienes llevan la panela a las centrales comerciales de la región.

La producción de panela es conducida en su comercialización a los mercados mayoristas,

algunos en las plazas de mercado local ó del municipio, así como en algunas centrales de abastecimiento, como es el caso de la central de comercialización de Villeta y Corabastos⁶ (Ubaque, 2013, p. 25).

Bien lo describe Buitrago, (2015) en su análisis del proceso de la comercialización de la panela, que son los intermediarios quienes imponen los precios a los productores y son los que asumen el traslado de las cargas de panela a la central de comercialización, esto es un margen de intermediación de alrededor del 30%, este es un monopolio de los intermediarios que estanca al desarrollo económico de la región, puesto que la imposición de los precios y el rezago de la no participación de nuevos comerciantes impide la sana competencia y el desarrollo local de los pequeños y medianos productores (Santamaría, 2018).

De manera que Guzmán & Herrera, (2017) identifican notablemente en la medición del índice de sustentabilidad ambiental, que hay baja participación comercial directa con los distribuidores por parte de los campesinos, así como se evidencia la falta de organización local que incentive al fortalecimiento de las redes y alianzas entre productores y los primeros consumidores, puesto que los productores en su gran mayoría no han participado de un mercado local.

Además, identifican que existen grandes potencialidades, sobre todo en la región de Gualivá Cundinamarca que se pueden aprovechar a partir del fortalecimiento de los índices de sustentabilidad ambiental, con el fin de contemplar las posibilidades que enmarca las normas de agricultura sostenible, para viabilizar mejores técnicas productivas que luego puedan mejorar las

⁶ “Es una Sociedad del orden nacional, de economía mixta vinculada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, la Gobernación de Cundinamarca y la Alcaldía de Bogotá, su papel es determinante dentro de la economía del país al fijar los precios de los principales productos agroalimentarios” (Corabastos, 2021).

condiciones económicas dada por la calidad de sus productos (Guzmán & Herrera, 2017).

ii. Descripción del problema

Se percibe en los asociados de ASPRUT que se dedican a la producción panelera, un fuerte desánimo por la subvaloración a los esfuerzos que ponen a diario para la elaboración de sus productos, ya que consideran en el vago pensamiento, la migración hacia las grandes urbes en búsqueda de nuevas oportunidades, considerando que cada vez se hace más complejo el trabajo porque no hay relevo generacional, el promedio de edades de los productores asociados es de 57 años.

El 97% de las unidades productivas dependen del empleo de la mano de obra familiar que les permite sostenerse financieramente, lo que es soportado bajo el estudio que realizó Córdoba, (2017), sobre la estimación al ingreso familiar anual en algunas de las fincas paneleras asociadas a ASPRUT, donde su ingreso anual correspondía a \$8.579.000, lo que representaba en su momento un ingreso mensual de \$714.917 que a la fecha sigue siendo inferior a 1 SMLV.

La dinámica familiar gira entorno a la producción panelera, puesto que no hay buena oferta de mano de obra externa y porque al estar involucrados mejora el ingreso familiar que les permite continuar con la actividad productiva; es por ello que todos se ven adheridos en actividades condicionadas a su capacidad física, por ejemplo: los hombres son empleados en los procesos operativos y las mujeres encargadas de la alimentación de los jornaleros, esto se debe a la consideración de los riesgos que tiene la producción.

Los productores también manifiestan el deseo de posibilitar a sus hijos educación que los lleve a trabajos diferentes del campo, ya que consideran que no tienen garantías a futuro, vistos

desde la seguridad social; este pensamiento no permite que exista una cultura generacional que pueda dar continuidad a la producción de panela. A esta problemática se suma las dificultades de transporte que tiene la mayoría de las fincas, ya que están ubicadas en zonas de difícil acceso y el promedio general del estado de las vías son regulares, lo que representa aumento en los costos de transporte.

Lo anterior se basó bajo las primeras exploraciones y conversaciones con la comunidad, donde además se manifiesta que las cosas no han cambiado sustancialmente, puesto que en la actualidad persiste el bajo nivel asociativo por parte de los paneleros de la región, que no permite la mejora de la productividad y desde luego que, son situaciones que dificultan la gestión de proyectos interinstitucionales que aporten en el mejoramiento de su bienestar social y que promueven la formalidad empresarial.

Bajo el marco del enfoque problémico y de gestión de la Gerencia Social, se toma como objeto a la asociación de productores agropecuarios de Útica ASPRUT, donde se identificaron algunas oportunidades de mejora en la base organizacional, que seguramente repercutirán en el restablecimiento del tejido social del campesinado; y se recurre a los asociados como sujetos de estudio para analizar las dinámicas de su contexto social.

La asociación de ASPRUT es una organización que fue fundada en el año 2012 y está direccionada por la señora Consuelo Mahecha, quien es la representante legal; esta organización consagra cerca de 108 asociados del municipio y tiene como objeto social el fomento de la asociatividad en aras de buscar nuevos horizontes al mercado panelero; actualmente mantienen vínculos con la central de mieles del municipio de Útica.

Luego de algunos acercamientos con la asociación, varios de sus asociados manifestaron

situaciones que llevaron a generar un juicio inicial de la problemática que radica principalmente en la baja planificación organizacional para el cumplimiento de las metas de producción y que desde luego repercuten en el desaliento de los campesinos, ya que ellos no pueden lograr las cuotas de producción solicitadas y tienen como resultado bajos ingresos económicos por sus productos, además la comunidad está siendo influenciada significativamente por la espera del apoyo que les puede ofrecer el Estado ó entidades gubernamentales de la región, como FEDEPANELA o la UMATA⁷ de quienes no reciben mayor respaldo que fomente la producción panelera.

El anterior panorama debe mejorarse ya que la agroindustria de la caña representa un gran aporte al PIB agrícola nacional, evidenciados en la participación de más de 350.000 familias que generan 287.000 empleos directos, que están ocupando el 12% de la población rural económicamente activa (Fedesarrollo, 2019).

iii. Formulación del problema

Lo anterior permite plantear la siguiente pregunta problema para esta investigación: ¿Qué estrategia de la Gerencia Social se debe proponer para el fortalecer los procesos asociativos en la estrategia que tiene ASPRUT, para la generación de ingresos económicos de las familias asociadas, que aumente la productividad y disminuya el asistencialismo estatal?

b. Árbol de problemas

Fernandez & Martinez, (2012), reconocen que la metodología de la construcción del árbol de problemas, es una técnica colectiva que se vale de las ideas para identificar un problema

⁷UMATA: Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (Minagricultura, 2020).

y condensar información organizada, que muestre las relaciones causales del panorama situacional, en la identificación de las causas y efectos del problema; por ello se seleccionó esta metodología del árbol de problemas, como mecanismo participativo para conocer y abordar la problemática de la presente investigación.

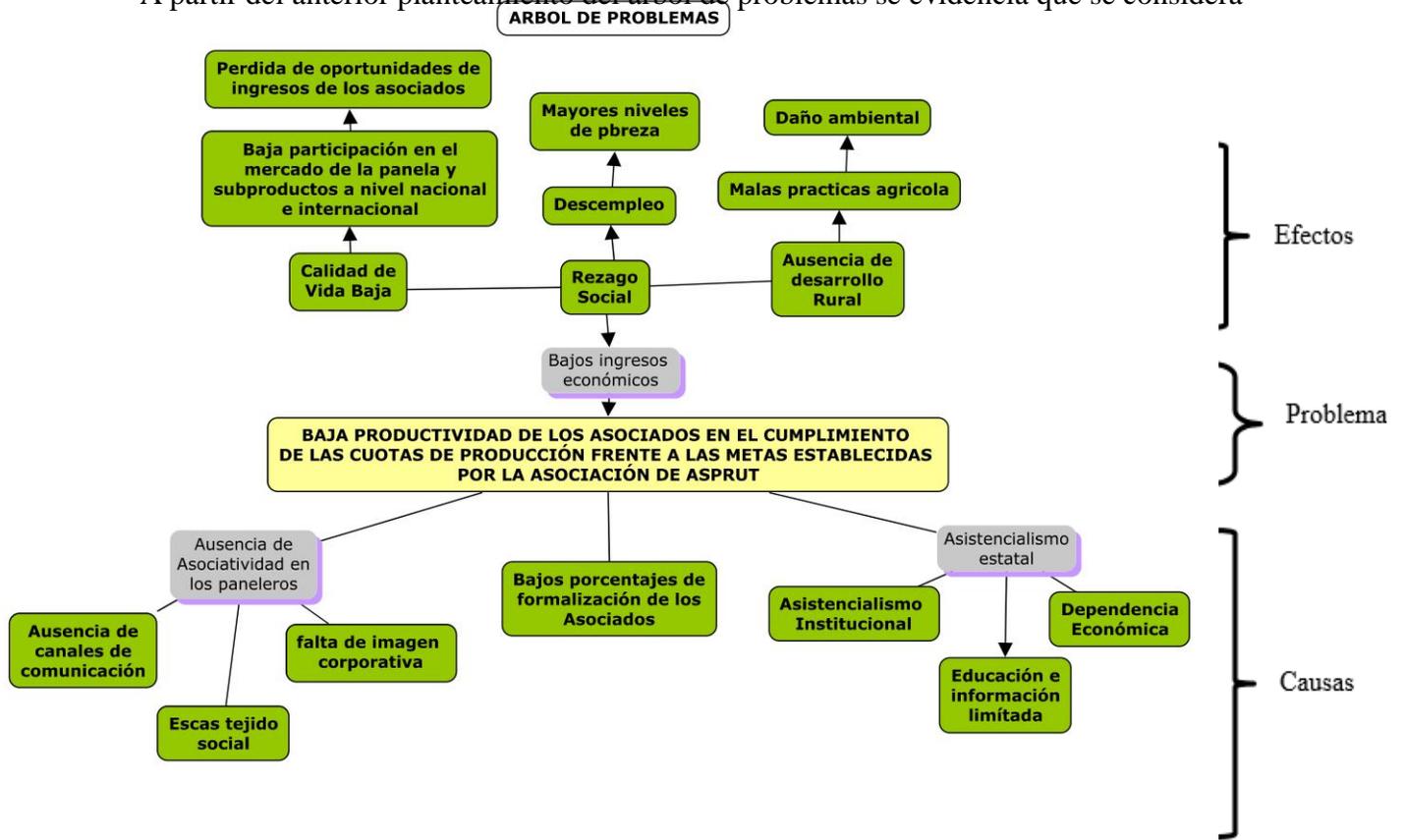
Cabe mencionar que esta metodología permitirá relacionar tres dimensiones esenciales, que darán espacio a cada una de las categorías asociadas, como lo son el tallo del árbol que lleva el problema central, las raíces que son las contienen a las causas y las hojas describirán a los efectos, de manera que la forma correcta de analizar el árbol de problemas radica en que cada problema es consecuencia de los que están debajo de él y que a su vez es causante de los que están encima, mostrando la interrelación entre causas y efectos (Fernandez & Martinez, 2012).

Bajo estos parámetros metodológicos que requiere la construcción del árbol de problemas, el presente modelo relacionado en la figura N° 1, se construyó con la comunidad y la asociación ASPRUT, los cuales coincidían en establecer las siguientes dimensiones que aquejan a la situación productiva y social en la que se encuentran inmersos, concebidas desde las causas y los efectos del problema identificado.

Figura 1.

Árbol de problema, elaborada por los autores.

A partir del anterior planteamiento del árbol de problemas se evidencia que se considera



que el problema central es la baja productividad de los campesinos en el cumplimiento de las cuotas de producción frente a las metas establecidas por la asociación de ASPRUT, lo que sin duda es ocasionado por algunas causas como los son: la ausencia de asociatividad de los campesinos evidenciada en la baja formalización empresarial y, el asistencialismo estatal.

La primera categoría es influenciada por la ausencia de canales de comunicación, el poco tejido social entre productores de la región y la falta de redes comunitarias que permitan que dinámicas como la formalización a su actividad productiva; mientras que la segunda causa muestra como el asistencialismo institucional y la dependencia económica de las organizaciones gubernamentales pueden influir negativamente en el desarrollo productivo de los paneleros, esto

desde luego se da por la baja educación, capacitación e información limitada que tiene la comunidad.

Bajo esta perspectiva, los efectos que esto genera son los bajos ingresos económicos tanto para la asociación como para los productores, manifestándose significativamente en el rezago social, la baja calidad de vida de las familias de los asociados y el no desarrollo rural.

Los anteriores parámetros sin duda involucran a los diferentes actores que hacen parte de este problema (Campesinos, la asociación de ASPRUT y las entidades gubernamentales), estos planteamientos también se convierten en la base fundamental para considerar las categorías por las cuales se abordará la presente investigación y que a continuación en el modelo de análisis se retoman y se operacionalizan.

c. Modelo análisis

Según Campenhoudt, (2005), un modelo de análisis corresponde a la continuación original de una situación problema que se articula en una forma operable a las ideas e indicios que son considerables para construir el trabajo que trae la observación del entorno real, componiéndose de la articulación de la pregunta de investigación inicial, los supuestos y las categorías definidas, con el fin de generar un escenario de análisis asertivo.

Dado lo anterior, este modelo de análisis está concebido bajo de la identificación y operacionalización de las categorías, el cual permite valorar los comportamientos e identificar la relación que existe entre ellas, evidenciado en las causas y los efectos del problema, con el fin de contemplar el horizonte de los objetivos para generar el plan estratégico más adecuado que preste resultados en el tiempo.

De manera que este planteamiento vincula la pregunta inicial al supuesto de la investigación, que tiene como fin ser Un plan estratégico de fortalecimiento a los procesos asociativos de los paneleros en la región de Gualivá Cundinamarca, que permita a partir de la innovación el aumento en la generación de ingresos económicos para las familias asociadas, con el fin de mejorar la productividad y disminuir el asistencialismo estatal.

En consecuencia, el anterior supuesto resalta la finalidad de la presente investigación que corresponde en mejorar la productividad de los paneleros asociados, ya que sin duda esta es una categoría considerable dentro del árbol de problemas, que evidenciará la distribución del ingreso y describirá la eficiencia en la asignación de los recursos (Nelson, 1996), que son derivados de los procesos productivos en el marco del cumplimiento de las metas demandadas por la asociación de paneleros ASPRUT.

iv. Descripción de las categorías:

De acuerdo a las causas y efectos del problema que se identificaron participativamente, resultan las siguientes categorías que se pueden visualizar en las tablas (N° 1,2,3 y 4) que corresponden a las matrices de operacionalización de las categorías.

- **Productividad:**

Esta función relaciona cantidades de producción física de un proceso de producción con cantidades de insumos físicos. También la función de producción se utiliza para representar la relación tecnológica que transforma cantidades físicas de insumos en cantidades producidas de bienes o servicios. La función de producción es uno de los conceptos clave de la teoría neoclásica y se utiliza para explicar la distribución del

ingreso y para describir la eficiencia en la asignación de los recursos (Nelson, 1996).

- Ingreso económico: “Es la cantidad de dinero que una familia puede gastar en un periodo determinado sin aumentar ni disminuir sus activos netos. Son fuentes de Ingresos económicos, sueldos, salarios, dividendos, Ingreso por intereses, pagos de transferencia, alquileres y demás” (Case, 1997).
- Asociatividad: “La asociatividad es una buena oportunidad debido a que al aumentar la competitividad del sector impacta directamente en la consecución de poder de negociación con los diferentes grupos de interés; es decir, con los proveedores de insumos y servicios y con los clientes y/o consumidores” (Ostos, 2018, p.1).
- Asistencialismo estatal: Busca promover el desarrollo, generar impactos en nivel de vida, disminuir la pobreza y miseria, mejorar la salud y la educación de poblaciones vulnerables, contrarrestar dificultades por carencia de oportunidades laborales, rezago tecnológico, deficiencias en infraestructura física, cobertura en servicios públicos, haciendo necesario asumir daños causados por la violencia, el desplazamiento y los fenómenos naturales, lo que trae incertidumbre y desesperanza entre las gentes. Dichas políticas resultan siendo focos de corrupción ineficientes, difíciles de implementar, incrementando la problemática planteada, con impacto contrario al socialmente esperado (Barreto, 2013).

3. Justificación

El sistema productivo de caña panelera en Colombia ha sido por años el sustento base del campesinado, en la generación de empleos directos con más 36000, distribuidos entre profesionales, tecnólogos, técnicos, auxiliares, operarios calificados y corteros de caña, de esta cantidad tan solo el 26% corresponde a los cultivadores y el 2% a los operarios de corte y encargados de la producción de la panela (Asocaña, 2019).

El censo nacional agropecuario, establece que el área cosechada de cultivos industriales corresponde a 57,7% vistos en el café, palma de aceite y caña panelera, mientras que para la producción se revela que el 77,9% está concentrado en la extracción de caña de azúcar, caña panelera y de palma de aceite. La producción de caña panelera es representada en un 24,5% y es la actividad agrícola más sobresaliente seguida por la palma de aceite, la caña de azúcar y el café (DANE, 2016).

Para traer en relación el panorama regional, el boletín de evaluaciones agropecuarias municipales 2013-2014, reporta que Cundinamarca es el departamento con el mayor número de hectáreas sembradas de cultivo de caña panelera, con un total para el año 2013 de 42.341 hectáreas y de 39.297 hectáreas para el año 2014, lo que ha representado una variación del -7.2%, así mismo para el área cosechada, donde se evidencia una disminución para del -4.2% (Minagricultura, 2015).

Esta realidad no es diferente en el municipio de ÚTICA, en donde Guzmán & Herrera, (2017) identifican que los productores están reemplazando el sistema productivo, debido a la baja expectativa que tienen, ya que consideran factores que les nos les favorece como las constantes variables del clima y de terrenos, la poca disponibilidad de la mano de obra, los altos

costos de producción y la venta de sus productos que no es valorada suficientemente por el mercado, así mismo lo respalda Santamaría, (2018), donde agrega que existen los intermediarios que son aquellos que imponen el valor de la panela y mantienen el monopolio comercial del producto, negando las posibilidades de tener mejores las rentabilidades

Por lo anterior bajo el marco del proyecto de emprendimiento, desarrollo de capacidades empresariales e inclusión productiva de la alianza EFI, se realizan esfuerzos para reconocer la formalidad empresarial que ha tenido la asociación de productores agropecuarios de Útica, ASPRUT, donde se identifican oportunidades para el fortalecimiento de sus procesos organizacionales que promuevan mejores dinámicas de bienestar social y que apunten a la economía circular⁸ bajo la integración de los insumos derivados del mismo sistema productivo, con el fin reunir voluntades que confluyan en estrategias para la conexión directa entre productores y tenderos de barrio.

Con forme a todo lo anterior, es necesario proyectar respuestas que puedan atender este fenómeno, con estrategias contundentes que posibiliten seguridad en los campesinos y dignifiquen su labor productiva mediante la generación de capacidades sociales y empresariales. Por ello, es pertinente recurrir a la Gerencia Social como herramienta que contribuya al problema y a los objetivos que persigue esta investigación.

A. Importancia de la investigación para la Gerencia Social.

En virtud del anterior contexto, esta investigación es importante para la Gerencia Social, puesto que permite desplegar todo el conocimiento, los alcances, límites y enfoques que se

⁸“La economía circular es una estrategia que busca generar crecimiento económico optimizando el uso de recursos, incrementando la vida útil de los productos y reduciendo la generación de contaminación e impactos ambientales negativos” (Colombia Productiva, 2020, p.2).

conciben desde el campo social, dando espacio para el reconocimiento de esta ciencia dentro del contexto rural, que requiere de estrategias que aporten a las dinámicas de la producción panelera de la región de Gualivá, Cundinamarca; generando en la comunidad de productores agropecuarios de Útica, la comprensión y acercamiento a los enfoques de transformación social, así mismo desde el análisis de la formalidad empresarial en el marco de la alianza EFI, poder extraer elementos que permitan la inclusión social y productiva de muchos campesinos de la región.

B. Importancia de la investigación para los gerentes sociales que la efectúan.

Esta investigación es importante para los gerentes sociales, porque lo reconoce como acción y parte de un problema, tal como lo expresan Bastidas & Bolaños, (2009) en la impresión del compromiso merecido a los aportes y contribuciones que puede hacer el gerente para disminuir las brechas de la desigualdad, de manera que se trabaje por consolidar nuevas habilidades que combatan la pobreza y en este caso que se puedan abordar herramientas de la Gerencia Social, como lo es la formulación del plan estratégico, que sin duda proporciona mayores capacidades en la toma de decisiones que enriquecen sustancialmente el perfil gerencial y organizativo, además le confiere los mecanismos necesarios para extrapolar este modelo a diferentes situaciones de la producción panelera.

C. Importancia de la investigación para la organización, grupo social o comunidad donde esta se realiza.

Aparte de lo anterior, esta investigación se hace fundamental para todos los productores de caña panelera asociados a ASPRUT, puesto que les brindará herramientas para fortalecer su producción y trabajar con mayor motivación, recurriendo al liderazgo y a la asociatividad, en

logro de productos valorados, con mejores tasas de rentabilidad que mejoren sus condiciones de vida y aporten valores agregados al campo, con alternativas inteligentes.

Además es importante mencionar las mejoras organizacionales, que esta investigación le permitirá a la asociación de ASPRUT, con el fin de establecer mecanismos eficientes, que conlleven al cumplimiento de las metas propuestas para viabilizar la sustentabilidad en el sistema productivo de caña panelera, en la medida que, puedan adoptar mejores prácticas productivas tal como lo concibe Guzmán & Herrera, (2017), en su planteamiento por incrementar los índices de sustentabilidad ambiental para que estos predios puedan alcanzar practicas responsables y puedan alinearse a los requerimientos de las normas de agricultura sostenible.

A fin de contemplar la gerencia social, como la herramienta más sutil entre el campesinado y la asociación de paneleros de la región del municipio de Útica.

D. Importancia para el problema que se desea estudiar.

Ahora bien, la falta de recursos gerenciales y organizativos en las comunidades campesinas, han rezagado notoriamente la funcionalidad activa que merece el campo colombiano (Reina, 2018); es por ello que esta investigación representa gran importancia para el problema, porque desde allí se planteará una línea de contundente solución para atender las realidades sociales de las personas que subsisten de este sistema productivo de caña panelera, permitiendo en ellos el retorno y el logro de la confiabilidad del trabajo realizado en el campo, como buena forma de mejora de su calidad de vida. Así mismo porque será comprendido desde el enfoque que tiene la alianza EFI desde la formalidad empresarial.

E. Pertinencia de la investigación frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Esta investigación sin duda aporta al restablecimiento de principios básicos que carece el campesinado colombiano y que se contemplan dentro de 2 de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), los cuales estarán bajo el marco del plan estratégico para la asociación de ASPRUT que considera los siguientes ODS:

- ODS N° 8: Trabajo decente y crecimiento económico, este objetivo de desarrollo sostenible busca “Promover el crecimiento económico sostenido inclusive y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos” (Programa de las Naciones Unidas PNUD, 2019). El plan estratégico promoverá la equidad económica en la producción panelera de manera organizada, a fin de mejorar las condiciones de vida y laborales de los asociados de ASPRUT.
- ODS N° 12: Producción y consumo responsable, que tiene como objetivo “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles” (PNUD, 2019). Las estrategias planteadas dentro del plan estratégico, conducen al logro de nuevas formas de producción, que sean amigables con el medio ambiente y que propicien buenos escenarios de competitividad a largo plazo.

4. Objetivos

A. Objetivo general.

- Fortalecer, mediante un modelo de planeación estratégica los procesos asociativos de la asociación de productores agropecuarios de Útica, ASPRUT, con el fin de mejorar la productividad y promover en ellos la formalidad empresarial usando elementos de la Gerencia Social.

B. Objetivos específicos.

- Proponer estrategias que permitan fortalecer la productividad de los predios de los productores de la asociación, tomando como referente las normas de la agricultura sostenible NAS.
- Plantear una estrategia de mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, a partir de consideraciones sobre la alimentación y el sustento propios desde la agroecología.
- Entregar un plan estratégico que permita fortalecer el modelo organizativo de la asociación, mediante el uso de las herramientas de la Gerencia Social, que aporten a la formalización empresarial.

5. Diseño metodológico.

A. Tipo de investigación

Conviene reconocer que, de acuerdo al alcance existen los siguientes tipos de investigación: la investigación exploratoria que es aquella que “se emplea cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 91), la investigación descriptiva que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (Hernández, et al, 2014, p. 92), la investigación correlacional que es la que “asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.” (Hernández, et al, 2014, p. 93) y la investigación explicativa que es la que “pretende establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian.” (Hernández, et al, 2014, p. 95).

En virtud de las anteriores concepciones, este trabajo investigativo contempla al tipo descriptivo, puesto que es el aquel que permite describir el panorama de las causas que hay por la baja productividad que tienen los asociados a ASPRUT, con el fin de analizar las problemáticas de sus procesos asociativos, que vayan en procura de la mejora de la estrategia que aguarda la organización, para concluir en la creación de una propuesta que atienda lo mencionado anteriormente.

B. Enfoque de investigación

También es importante mencionar que existen tres tipos de enfoques de investigación, el primero corresponde al enfoque cuantitativo que es aquel que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer

patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al, 2014, p. 15), el segundo es el enfoque cualitativo que se vale de “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, et al, 2014, p. 16) y por último se encuentra al enfoque mixto que “es una estrategia de investigación o metodología con la cual el investigador o la investigadora recolecta, analiza y mezcla (integra o conecta) datos cuantitativos y cualitativos en un único estudio” (Creswell y Plano Clark citado por Hernández, et al, 2014, p. 755).

Ahora es importante develar que el análisis mixto contiene a 3 subtipos de investigación caracterizados por la importancia de los enfoques cualitativos y cuantitativos, concibiendo que “cuando se hable del método cuantitativo se abreviará como CUAN y cuando se trate del método cualitativo como CUAL. Asimismo, las mayúsculas-minúsculas indican prioridad o énfasis” (Hernández, et al, 2014, p. 534). Estos subtipos son:

CUAL-cuan: preponderancia del enfoque cualitativo.

CUAL-CUAN: ambos enfoques tienen el mismo peso.

CUAN-cual: preponderancia del enfoque cuantitativo

Descrito lo anterior, el enfoque en el que esta investigación se basará es el mixto, puesto que usará como base instrumentos de recolección de información de corte cualitativo y cuantitativo. Así mismo, este trabajo de investigación recurre al subtipo de análisis CUAL-cuan, teniendo preponderancia en el enfoque cualitativo con relación al enfoque cuantitativo.

C. Método de acercarse al objeto de estudio

Hernández et al, (2014, p. 549), reconocen dos formas de pensamiento en las que se puede acercarse al objeto de estudio, las cuales radican en los métodos inductivo y deductivo; el primer método considera que el acercamiento se debe hacer de lo particular a lo general, donde el investigador inicialmente puede explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas; mientras que el segundo método relaciona un panorama que va desde lo general a lo específico, el cual comienza con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba.

Bajo estas perspectivas, esta investigación considera al método inductivo, ya que este permitirá analizar las dinámicas que tiene la comunidad frente a la asociación de ASPRUT desde la observación, bajo las necesidades del aumento de la productividad que vayan en la mejora de los ingresos económicos, con el fin de encontrar teorías que expliquen este fenómeno, las cuales pueden estar influenciadas por el aporte del equipo y proyecto de la alianza EFI, con relación a la promoción de la formalidad empresarial, y que además se puedan concluir en alternativas y/o estrategias eficientes.

D. Diseño, estrategia o marco interpretativo

Los métodos mixtos “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta” (Hernández & Mendoza, 2008, citado por Hernández, et al, 2014, p.534). Con el fin de tener una visión más amplia del fenómeno de investigación existen los siguientes diseños generales del enfoque mixto:

- Los diseños concurrentes son aquellos que “aplican ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo)”. (Hernández, et al, 2014, p. 546)
- Los diseños secuenciales “en una primera etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos o cualitativos, y en una segunda fase se recaban y analizan datos del otro método”. (Hernández, et al, 2014, p. 547).
- Los diseños de conversión que son tipo de datos que son convertidos en otros “(cualificar datos cuantitativos o cuantificar datos cualitativos) y luego se analizan ambos conjuntos de datos bajo análisis tanto CUAN como CUAL” (Bazeley, 2010, y Teddlie y Tashakkori, 2009, citado por Hernández, et al, 2014, p. 548)
- Los diseños de integración que “representan el más alto grado de combinación entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. En éstos, ambas aproximaciones se entremezclan desde el inicio hasta el final, o al menos, en la mayoría de sus etapas”. (Hernández, et al, 2014, p. 549).

Por lo anterior, el diseño de la presente investigación corresponde al Secuencial CUAL-cuan, puesto que se otorga la misma preferencia a los datos que se recolectan de los métodos cualitativo y cuantitativo, donde se concibió en primera medida a la aplicación de las entrevistas y de la observación directa a los diferentes actores de la organización y asociados, y por último se contó con el análisis de la encuesta que se había realizado a los 108 productores asociados a ASPRUT.

6. Estado del Arte.

En este apartado se considera al Estado del Arte según lo relaciona Guevara Patiño, (2016), como la revisión de los planteamientos de investigación y sus efectos en el desarrollo teórico, investigativo y social de un suceso, ya que el Estado del Arte corresponde a una exploración documental que tiene un desarrollo propio, cuyo propósito es dar cuenta de las construcciones de sentido sobre bases de datos.

En cierta forma, lo anterior evoca a la búsqueda y selección de investigaciones que se aproximen a la problemática abordada, con el fin de lograr construir el conocimiento en el marco de la investigación que se retoma.

Es por esto que el presente Estado del Arte, retoma algunas investigaciones que se han venido desarrollando entorno a la problemática que tiene el sector panelero, con relación a sus procesos organizacionales, económicos, políticos, sociales y ambientales, a fin de establecer un panorama que contribuya al reconocimiento del contexto de esta investigación.

Es importante mencionar que para el análisis de este Estado del arte se retoman los tres niveles georreferenciales, como lo son el internacional, nacional y regional, de manera que se pueda generar una visión horizontal en cuanto a la problemática expuesta.

Antes de pasar adelante, conviene aclarar que el presente Estado del Arte se articula bajo el marco de los siguientes tres objetivos:

- Evolución del problema en el tiempo.
- Elementos teóricos utilizados para explicar el problema.
- Ideas, proyectos, estrategias, sugerencias y recomendaciones dadas en

torno al problema.

A. Evolución del problema en el tiempo.

La producción panelera ha sido el sustento de millones de familias a lo largo de la historia; la FAO reconoce que son 25 los países en el mundo productores de panela; la India es el mayor productor que ha concentrado el 86% de la producción mundial durante el periodo de 1998 y 2002 y, seguido por Colombia con una concentración del 13,9% (Minagricultura, 2006).

Sin duda este agro sistema se extiende en lo largo y ancho del mundo representando gran importancia en el consumo de los endulzantes; para esta investigación se retoma el análisis de la situación panelera que ocurre en la India como país potencia en producción, países de Latinoamérica como: Ecuador, Perú, Honduras y desde luego Colombia.

De este modo es necesario reconocer que la dependencia de este sistema productivo oscila de entre las 350.000 familias colombianas, que subsisten de esta actividad con bajas condiciones sociales.

Es importante mencionar que la misma dinámica ocurre en la India, como lo menciona Kumar & Kumar, (2018), ya que este es el primer país productor de panela o como ellos le llaman “Jaggery”, el cual es producido por campesinos, con plantas diseñadas por artesanos de la zona, lo que refiere a un sistema que en su gran mayoría, cualifica a una producción artesanal, de baja capacidad tecnológica, además se estima que el costo total de la producción corresponde al 50%, seguido del costo de la mano de obra, costes de material, costes de comercialización e intereses y, su rentabilidad depende significativamente de una comercialización eficiente, de la misma manera que ocurre en la región de Latinoamérica.

Pese a los múltiples esfuerzos que realizan los campesinos, existen fenómenos que se derivan de la baja capacidad de apoyo a los sistemas productivos, se nota popularmente que en países como Honduras, la pobreza rural ha conllevado que las personas abandonen sus prácticas agrícolas y se vean en la dinámica de migración hacia las grandes ciudades, en búsqueda de nuevas oportunidades económicas; así lo comenta Baker, (2017) donde, infiere que es necesario que se planteen propuestas que conlleven al mejoramiento tecnológico en los agrosistemas productivos, con el fin de proporcionar empleo y lograr una agricultura sostenible para la conservación de los recursos naturales, para el caso, de la producción de la caña.

Baker, (2017), aclara también que existen problemáticas a nivel local con relación a la gestión de capital humano que tienen los gremios paneleros, ya que expone en su investigación al proyecto de Azúcar Ecológico, el cual tenía como finalidad la implementación de un evaporador eficiente, que beneficiaba a pequeños productores de caña; este proyecto fue posible gracias a la gestión colectiva y a la financiación de EE. UU. ONG Socios de las Américas y fue desarrollado en asociación con una cooperativa de campesinos productores de caña de azúcar en el departamento de Comayagua, Honduras. Es relevante mencionar que tuvo como resultado a 174 molineras de seis departamentos que adoptaron el sistema de evaporación ecológica y que además contaron con el apoyo de ONG, agencias de ayuda nacionales e internacionales, así como inversión privada.

Es por ello que López et al., (2018), identifica que es necesario hacer una mirada hacia las organizaciones como asociaciones o cooperativas de estos agrosistemas productivos, ya que son aquellos actores sociales organizados que pueden hacer la gestión por medio de sus esfuerzos para mejorar las dinámicas en las que funcionan, además López et al., (2018) en su investigación plantea necesario fortalecer al gremio de ASOPROMACOL quien es una entidad también

dedicada a la producción de panela del macizo colombiano en el departamento de Huila, donde insiste en la implementación de planes de responsabilidad social empresarial como una alternativa para el fortalecimiento al desarrollo de los asociados en mejora de la productividad, que motivados por el fortalecimiento a sus capacidades y con buenas condiciones laborales se tecnifiquen y logren que la competitividad de la empresa sea mayor para lograr una mejora en las condiciones de vida.

Este es un sistema productivo también realizado por comunidades indígenas que subsisten de su beneficio, como lo es el caso de las comunidades del municipio de Ricaurte del departamento de Nariño, donde sin duda la dinámica en la que funciona el agrosistema es el mismo al mencionado y, como alternativa para la minimización de las problemáticas económicas y sociales, Lopez, (2011) expone un plan estratégico para la comercialización de panela orgánica, que reúne técnicas ancestrales y contemporáneas para el tratamiento de la tierra y una manufactura sostenible, pero identifica que existen dificultades de base como lo son: los múltiples tratados de libre comercio que impiden su competencia, la producción a pequeña escala con obra de mano familiar, dificultad para la modernización, los intermediarios y las grandes barreras para su comercialización; son aquellas cosas que tan solo permitieron establecer un panorama para fortalecer en el futuro la relación entre los canales de comercialización y el sector minorista.

Expuesto lo anterior, es importante develar que parte de las dificultades básicas que coexisten en el sistema productivo de caña panelera, es la baja identidad cultural con la que los campesinos y consumidores finales se identifican, así que Cardozo et al., (2016) realiza un estudio en el municipio de Villeta Cundinamarca, donde muestra que la región de Gualivá es una de las provincias con mayor producción panelera en el departamento, allí resalta la importancia

de mantener y vincular de alguna manera la tradición cultural que derivan las moliendas y la misma elaboración del producto.

También enseña como la danza, la gastronomía y la economía son aquellos aspectos que mueven como centro al desarrollo agroindustrial de la región y de las comunidades que se identifican con esta actividad. Lo que, sin duda se representa importante para tener en cuenta en todos los planes que se deseen elaborar para el empoderamiento de los campesinos y sus familias, con el fin de mantener solidos lazos de pertenencia con sus arraigos ancestrales y para con el rescate de la identidad como actor productor de panela colombiana.

(Hernandez & Conde, (2018) reconocen que es importante contemplar lo que se ha dicho anteriormente, ya que se conoce que no existe un relevo generacional, es decir que los campesinos que se dedican a dicha actividad son personas adultas de mayores edades, que no cuentan con familiares interesados en continuar con la tradición de la producción panelera y deciden migrar hacia las grandes ciudades en búsqueda de oportunidades. Esto derivado por dificultades como la ausencia de un registro mercantil que nos les permite competir directamente, la presencia de los intermediarios que actúan en la cadena de valor, los bajos precios, la falta de compradores que se interesen por la compra directa y el poco apoyo del estado en cuanto a la organización comercial de sus productos.

A esto se añade que en la valoración de los índices de sustentabilidad ambiental realizado en las regiones de Gualivá, Bajo Magdalena y Rio Negro, que son las regiones más sobresalientes de producción de caña panelera, Arias & Valencia, (2019) denotan un amplio análisis de la situación en la que se encuentran los municipios de Utica, Caparrapi, Topaipi, el Peñón y la Peña Cundinamarca, se menciona que las dos primeras regiones sostienen bajo nivel

en cuanto a su nivel de sustentabilidad, ya que en los agrosistemas valorados se evidencia que no tiene buenas prácticas agropecuarias y ambientales, lo que puede mejorarse con el fortalecimiento al tejido social, para el compartimiento de sus saberes que coadyuven a mejorar sus prácticas cotidianas.

Arias & Valencia, (2019), también aseguran que tienen dificultades con el uso múltiple del territorio, la interrelación funcional de los demás sistemas que hay en las unidades productivas lo que dificulta el óptimo aprovechamiento de los servicios ecosistémicos que presta la naturaleza; mas sin embargo resalta que en esta región hay elementos sociales que permiten a los campesinos ser resilientes en cuanto a la transformación de las dinámicas que aportan al sustento de la co-evolución social y natural.

Al mismo tiempo Arias & Valencia, (2019), abren la oportunidad para establecer 5 estrategias que puedan fortalecer estos hallazgos, donde en primera medida reconoce que se deben fomentar las organizaciones sociales entre campesinos como asociaciones u entidades, con el fin de avivar la equidad social, económica y política del campesinado que busca la autonomía y el buen funcionamiento del sistema de caña panelera para beneficiar la circulación productiva de la tierra, del capital y el trabajo en pro de la minimización de las brechas sociales que distinguen al campo Colombiano.

Dado el anterior escenario, es importante referir a Sáenz et al., (2018) quienes se detienen por hacer una caracterización de los procesos de asociatividad en el municipio de Útica Cundinamarca y que para el caso de la presente investigación retoma al municipio objeto de estudio. Esta caracterización nace de la necesidad de hacer un análisis al marco asociativo de Útica, lo que resulta muy importante ya que genera un panorama propio del municipio.

Allí se contempla como las personas han desarrollado mecanismos de alianzas que buscan fortificar la economía y el acentuar el turismo, ya que este último les representa uno de los principales ingresos sin perder el reconocimiento económico que ha permitido la producción de panela. Es por ello que sobre las sociedades que hay en el sector panelero hay muy poco, Sáenz et al., (2018) destacan a la asociación de ASPRUT quien es una Asociación de Productores Agropecuarios, que busca brindar un valor agregado al sector panelero para ofrecer puntos de equilibrio entre sus costos y poder ofrecer un producto totalmente orgánico.

Sáenz et al., (2018), también identifican que se halla a:

“la Central de mieles de Útica quien es una entidad que tiene como objetivo, acopiar, homogenizar y transformar la miel que provienen de los campesinos asociados de ASPRUT, para producir panela en sus diferentes presentaciones, este proceso es liderado por el Alcalde y a través de un aliado comercial APOLO y Comerpanela, quienes son los encargados de evaluar el mercado y solicitar lo que este requiera en miras a mercados externos” (p.26).

Ellos evalúan el mercado y son los que solicitan lo que se requiere para llegar a mercados externos

B. Elementos teóricos utilizados para explicar el problema.

Los procesos asociativos y los planes estratégicos para el mejoramiento de la comercialización de la panela han sido abordados desde diferentes miradas, como lo es el caso de la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Ecuador, donde Núñez, (2018) hace una mirada al fortalecimiento de la cadena de valor por medio del marketing, especialmente por la redes

sociales, los canales de comunicación, los canales de distribución, reconocimiento de clientes y el logro de posicionamiento; este diseño fue debido a que existen múltiples intermediarios que hacen que los precios no sean buenos para los productores. En vista de ello, esta investigación encontró un bajo interés por parte de los compradores por saber cuál es el origen y el tratamiento del producto, si es orgánico o si tiene alguna mezcla química (Núñez, 2018); es por ello que este plan de fortalecimiento quiere llegar directamente a los consumidores para educar y tener un canal directo para mejorar las condiciones que se derivan de un buen reconocimiento económico del producto.

Conviene reforzar la idea con lo que expone Chávez, (2015), donde los logros de resultados óptimos de gestión se han podido generar a partir de la consolidación de organizaciones como es su caso, asociaciones de cañicultores, que busquen estrategias para minimizar las brechas que sostiene el sistema productivo. Allí lo expone como una buena salida para dar solución a los déficits económicos, ya que organizados pueden cumplir con las demandas solicitadas en las grandes superficies comerciales, además de brindar mejores condiciones para quienes están asociados.

Así lo expone, mediante un plan estratégico de negocios para la Asociación de cañicultores de Guachana, Parroquia Guanajo, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, Ecuador; que ha brindado grandes resultados como la participación de los programas de inclusión que ha ofrecido el estado a las asociaciones como el de “Aliméntate Ecuador”, además de poder exportar a países como Italia y España (Chávez, 2015).

Buele, (2017) hace una reflexión con respecto a otras problemáticas que se han encontrado en la Parroquia Chigüinda del Cantón Gualaquiza, Ecuador; que además de la

competencia indirecta y el bajo precio del producto, existen dificultades de base como el bajo conocimiento que tienen los campesinos a raíz de la nula capacitación sobre técnicas de producción y la falta de aplicación de estrategias de mercadeo; son cosas que pueden estar asistidas por medio de la autogestión de las organizaciones; por ejemplo, la comercialización de la Chacanca es decir de la panela, se realiza dentro de la parroquia, como signo de auto cooperación.

Por lo expuesto al inicio, Sanchez, (2019) muestra cómo se pueden abordar los fenómenos que se han acontecido en un contexto histórico, particularmente para el caso de las dinámicas de las asociaciones de café, panela y cebolla, del municipio de Barbosa Antioquia para los años 80s, este proceso se abordó a partir de la categoría de reproducción social, donde se identificó la relación intrínseca que han tenido los productores con la malla vial, la cercanía de producción entre ellos, la búsqueda constante de procesos micro-políticos que les permitieran participación ciudadana y autonomía.

Para la actualidad en el mismo departamento, los escenarios no han cambiado, aun se vislumbra un sistema de producción tradicional con algunos rezagos, entre tanto tecnológicos que requieren de infraestructura para una óptima producción y atender las necesidades que tienen los campesinos, ya que en su mayoría son pequeños productores de 1 y 5 hectáreas, que no tienen mecanismos de comunicación eficientes, existe la migración de los jóvenes a las urbes y la poca inversión publico privada al sector agrícola (Ramirez, 2016).

Son cosas que avocan a la consideración organizacional, así lo plantea Diaz et al., (2016) en la identificación en la micro organización de producción de panela en el municipio de Nimaima Cundinamarca, basados bajo los modelos de planeación de George Steiner, quien habla

sobre los valores de alta gerencia como punto de partida para el logro de la transparencia económica de la compañía que en efecto busque equidad para el sector rural.

C. Ideas, proyectos, estrategias, sugerencias y recomendaciones dadas en torno al problema

Expuesto lo anterior se ha generado un escenario donde se integran algunas problemáticas asociadas al objeto de la investigación, es por ello que a continuación se presentarán algunas estrategias que retomaron algunos autores para brindar solución a la misma.

Para empezar, por ejemplo Macías & Mantilla, (2019) insisten en planes que conlleven a que los campesinos produzcan panela orgánica, la cual tiene oportunidades para aumentar los costos y disminuir la producción, evidencia en su estudio de prefactibilidad que este es un valor agregado que en los países desarrollados se reconoce con gran facilidad, es por ello que en España existen comercializadoras que se encargan de distribuir la panela producida por algunas de las 23 provincias ecuatorianas, donde ya se cuenta con 11.529 productores orgánicos registrados.

Así mismo lo expone Sandoval et al., (2018), reflexionando que, para mejorar las rentas económicas derivadas de la actividad panelera, es importante visualizar todos los horizontes que viabilicen diferentes alternativas para el comercio, para el caso de la asociación CREPRESA que se ha dedicado a la comercialización de panela orgánica granulada, identifica que sus compradores potenciales son Europa y Asia, donde existen consumidores con un perfil más exigente en términos de calidad, esto hace que producir orgánico sea mejor pago, pero Sandoval et al., (2018) invita analizar los aranceles que se deben pagar por su comercialización y a cumplir con todas las normas sanitarias que solicitan.

Concedido todo esto, Cabañas et al., (2018) relaciona una estrategia para mejorar los valores agregados a la panela en la región de Piura, Perú, la cual consiste en crear bebidas saludables a base de panela; la investigación se realizó con la marca de bebidas “Lemon Panelé”, a partir de un proceso de jugo clarificado de caña, lo que permitiría a los consumidores un producto natural, apreciado con mayor valor nutricional y de competencia nacional e internacional.

Esto puede conducir a la diversificación de productos derivados de la producción panelera, por ejemplo Vera et al., (2018) muestra en su análisis de producción de caramelos a base de panela, es cual es un confite con menor contenido de glucosa, es de mejor calidad ya que se cristaliza con menor dificultad a comparación de la sacarosa, lo que representa un producto saludable para el consumo, especialmente de los niños.

Cabe resaltar a todo lo anterior que, Soto & Mera, (2020) reflexionan sobre las condiciones en las que la mayoría de paneleros producen artesanalmente en Colombia, con baja capacidad tecnológica y sin un direccionamiento estratégico que les permita evaluar el costo beneficio de sus prácticas. Es por ello que Soto & Mera, (2020) hacen una propuesta de planeación estratégica en un trapiche artesanal del municipio de Gachaneque Cauca, donde este permite establecer la operación que se ejecuta dentro del trapiche, con el fin de brindar un mejor aprovechamiento a la materia prima, el tiempo, el desperdicio de material, producción defectuosa entre otros.

Así las cosas, Agudelo, (2019) concluye que se debe trabajar de la mano con las diferentes entidades del sector público o privado, para lograr estrategias conjuntas a las asociaciones de campesinos, con el fin de recibir apoyo al desarrollo social, de nuevos proyectos

que brinden asistencia técnica, capacitaciones y resolución de problemas de problemas de asociatividad, así como la adecuada utilización del Fondo del Fomento Panelero, para generar espacios de participación en mercados nacionales e internacionales.

Por ejemplo, ASOPABA, quien es una asociación de paneleros del municipio de Barbosa Antioquia, a partir de su organización gerencial propiciaron procesos que permitieron la emergencia de alternativas para la producción y comercialización agrícola de los campesinos, además participaron en el reordenamiento territorial, buscando una reconfiguración en las formas de participación ciudadana y control sobre distintos tipos de procesos sociales (Sánchez, 2019).

Así también, las organizaciones extranjeras como la asociación de cañicultores de Guachana, Ecuador, considera que sus estrategias han sido parte fundamental en el plan de negocios que llevan, puesto que han obtenido resultados desde la capacitación de los socios que, hasta la mejora de los procesos de producción, la forma en la que se presentan al mercado, la adquisición de nuevas tecnologías y la ejecución de procesos de mejora continua (Chávez, 2015).

7. Elaboración de instrumentos de recolección de información

A. Aspectos metodológicos

i. Población objeto del estudio.

La población objeto de estudio de la presente investigación corresponde a los diversos actores que se han visto involucrados directa e indirectamente a la problemática analizada de la región de Gualivá del municipio de Útica, Cundinamarca. Es por ello que, desde el análisis del árbol de problemas, surge el primer panorama para identificar la población, dicho esto, se considera inicialmente a la asociación de productores de Útica ASPRUT, como la organización activa a los procesos funcionales y de gestión a la producción de panela, también se contemplan a los productores asociados de ASPRUT, quienes son la comunidad que se beneficiará directamente del proyecto de investigación.

ii. Método de identificación de la muestra de estudio.

Para la aplicación de la encuesta se seleccionó a toda la población que está conformada por 108 productores, mientras que, para la aplicación de las entrevistas, es importante mencionar que el antecedente a la identificación de la problemática, se dio en primera media bajo el acercamiento que se tuvo en la investigación realizada por Guzmán & Herrera, (2017), en el análisis de los índices de sustentabilidad ambiental para 20 unidades productivas de caña panelera en el municipio de Útica Cundinamarca, correspondientes a 20 productores agropecuarios, lo que coincide en este momento con 4 productores que están asociados a ASPRUT.

Con base en lo anterior, el método de identificación de la muestra para las entrevistas

resulta siendo representativa, con el fin de permitir la continuidad al análisis y al grado de acercamiento con respecto al proceso realizado en la anterior investigación, para efectos de la validación de modelos sostenibles a partir de principios agroecológicos que se pretenden presentar dentro de la herramienta de planeación estratégica.

Expuesto el método de identificación, la muestra para la investigación se compone de: La representante legal de la Asociación, los 4 productores asociados que participaron en los análisis de los índices de sustentabilidad ambiental y el último es un ente externo a la asociación como lo es un representante de la federación de paneleros; esto con el objetivo de contemplar a los diferentes escenarios inmersos a la problemática a analizar.

iii. Análisis de las categorías

Las categorías seleccionadas para la investigación fueron: la asociatividad y el asistencialismo Estatal como causas, la productividad como problema y, los ingresos económicos como objetivo; bajo esta perspectiva a continuación se presentará el análisis de las categorías a partir de la operaconalización que es una técnica que describe mediante una tabla la conceptualización de la categoría, las dimensiones, los ítems, las fuentes y los instrumentos a realizar.

A continuación, se describen las categorías de la siguiente forma: Asociatividad en la tabla N° 1, Asistencialismo en la tabla N° 2, productividad en la tabla N° 3 e ingresos económicos en la tabla N° 4.

Tabla 1.

Matriz de operacionalización de la categoría: Asociatividad, elaborada por autores

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA ASOCIATIVIDAD				
Conceptualización	Dimensiones	Ítems	Fuentes	Instrumento
<p>Asociatividad La asociatividad es una estrategia para alcanzar la competitividad, llegar a nuevos mercados, promover la formalidad del empleo, para generar poder en la negociación y lograr el desarrollo de capacidades empresariales, para el caso, en los eslabones de las cadenas productivas agropecuarias. “La asociatividad es un buen negocio debido a que al aumentar la competitividad del sector impacta directamente en la consecución de poder de negociación con los diferentes grupos de interés; es decir, con los proveedores de insumos y servicios y con los clientes y/o consumidores” (Ostos, 2018)</p>	Asociatividad Empresarial	Redes empresariales	Administradores de ASPRUT	Entrevista. Observación directa
	Asociatividad Social	Redes sociales	Administradores de ASPRUT	
			Productores asociados	
	Asociatividad Productiva	Enramadas comunitarias Trabajo por manos cambiadas	Administradores de ASPRUT	
			Productores asociados	
	Asociatividad y Cooperativismo	Colaboración solidaria comunitaria	Administradores de ASPRUT	
			Productores asociados	

Tabla 2.

Matriz de operacionalización de la categoría: Asistencialismo Estatal, elaborada por autores

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA ASISTENCIALISMO ESTATAL				
Conceptualización	Dimensiones	Ítems	Fuentes	Instrumento
<p>Asistencialismo estatal Busca promover el desarrollo, generar impactos en nivel de vida, disminuir la pobreza y miseria, mejorar la salud y la educación de poblaciones vulnerables, contrarrestar dificultades por carencia de oportunidades laborales, rezago tecnológico, deficiencias en infraestructura física, cobertura en servicios públicos, haciendo necesario asumir daños causados por la violencia, el desplazamiento y los fenómenos naturales, lo que trae incertidumbre y desesperanza entre las gentes. Dichas políticas resultan siendo focos de corrupción ineficientes, difíciles de implementar, incrementando la problemática planteada, con impacto contrario al socialmente esperado (Barreto, 2013).</p>	Asistencia técnica	Apoyos técnicos Transferencia de tecnologías	Administradores de ASPRUT	Entrevista Observación directa. Encuesta
			Productores asociados	
	Asistencia social	Acompañamiento social Gestión educativa	Administradores de ASPRUT	
			Productores asociados	

Tabla 3.

Matriz de operacionalización de la categoría: Productividad, elaborada por autores

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA PRODUCTIVIDAD				
Conceptualización	Dimensiones	Ítems	Fuentes	Instrumento
<p>Productividad Según (Nelson, 1996) Esta función relaciona cantidades de producción física de un proceso de producción con cantidades de insumos físicos. También la función de producción se utiliza para representar la relación tecnológica que transforma cantidades físicas de insumos en cantidades producidas de bienes o servicios. La función de producción es uno de los conceptos clave de la teoría neoclásica y se utiliza para explicar la distribución del ingreso y para describir la eficiencia en la asignación de los recursos.</p>	Productividad Laboral	Producción obtenida Factores empleados	Administradores de ASPRUT	Entrevista Observación directa. Encuesta
			Productores asociados	
	Productividad total de los factores	Capital Tecnología Eficiencia	Administradores de ASPRUT	
			Productores asociados	
	Productividad Marginal	Incrementos en la producción estimada	Administradores de ASPRUT	
			Productores asociados	

Tabla 4.

Matriz de operacionalización de la categoría: Ingresos económicos, elaborada por autores

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA CATEGORÍA INGRESO ECONÓMICO				
Conceptualización	Dimensiones	Ítems	Fuentes	Instrumento
<p>Ingreso económico</p> <p>Cantidad de Dinero que una familia puede gastar en un periodo determinado sin aumentar ni disminuir sus activos netos.</p> <p>Son fuentes de Ingresos económicos, sueldos, salarios, dividendos, Ingreso por intereses, pagos de transferencia, alquileres y demás. (Case, 1997)</p>	Salario	Pago por venta de miel panelera	Administradores de ASPRUT	Entrevista Observación directa.
			Productores asociados	
	Dividendos	Distribución de los porcentajes de ganancias	Administradores de ASPRUT	
			Productores asociados	
	Extras	Remuneración económica por actividades diferentes a la producción de miel.	Administradores de ASPRUT	
			Productores asociados	

iv. Descripción de los instrumentos de recolección de información.

Cabe aquí anticipar que los instrumentos de recolección de información, son un recurso que se utiliza para registrar los datos sobre las variables en la hipótesis, en el caso de ser una investigación cualitativa que no contenga hipótesis, los instrumentos se utilizan para medir las variables de interés (Bostwick & Kyte, 2005).

Bajo esta perspectiva los instrumentos de recolección que se vale esta investigación, son las observaciones directas no participantes, las entrevistas semiestructuradas y la encuesta: Las observaciones directas no participantes según la Universidad internacional de Valencia (VIU,

2018), corresponden a la técnica que tiene el investigador para realizar el estudio sin participar en él, a fin de lograr mayor objetividad posible, ya que esta forma le permite identificar problemáticas naturales de la situación sin alterarla.

Según Hernández, et al, (2014) las entrevistas semiestructuradas se establecen como una guía de preguntas donde el investigador tiene cierta libertad para introducir cuestiones que precisen conceptos para lograr mayor información. Y por último la encuesta es “Un cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009, citado por Hernández, et al, p. 217).

Basta ahora decir que, estos instrumentos fueron los seleccionados para la recolección de información con el fin de medir las categorías de análisis que se dirimieron del árbol de problemas y de la relación al mapa de actores, a fin de comprender la situación problema de la investigación. Los instrumentos relacionados permitirán la validación de información bajo la metodología de triangulación, que relacionará el análisis de los resultados obtenidos por la observación directa, la encuesta y las entrevistas realizadas; esto con el fin de converger las mediciones tomas y dar mejor confiabilidad a la información recolectada.

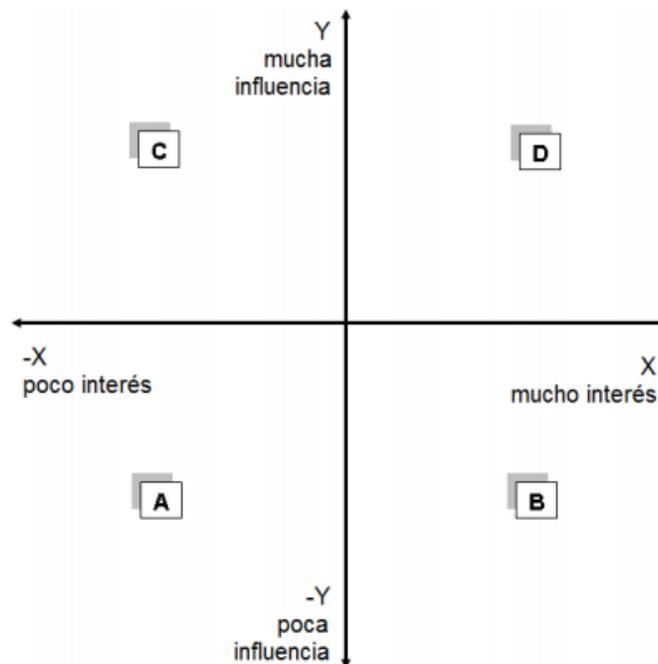
v. *Mapa de actores involucrados en el problema de investigación.*

Para el análisis de los actores que se involucran en la problemática de esta investigación, se utilizó la metodología que propone Algranti, Bruno & Lotti, (2012), en su guía como herramienta para el análisis del escenario social, ya que permite evidenciar las relaciones que tiene los actores en cuanto al contexto objeto de estudio, allí se puede considerar su grado de influencia y de interés con el que se identifican.

A continuación, en la figura 2, se presenta la diagramación con la que se considerará el mapeo de autores.

Figura 2

Mapeo de actores, fuente: (Algranti, Bruno y Lotti, 2012).



Conocido el anterior esquema es importante explicar cómo se relacionarán los distintos actores involucrados en la situación problema, para ello Algranti, Bruno & Lotti, (2012), mencionan que:

- Los actores que se ubiquen en la sección C, son aquellos invisibilizados y activistas, que se consideran como buenas fuentes de información y que además pueden movilizar a otros actores como de la sección B y D.
- Aquellos que estén en el cuadrante D, serán considerados como actores claves, ya que son prioritarios por tener gran influencia e interés dentro de la situación problema.

- Quienes se ubiquen en la región A, serán los actores que se relacionarán con menor esfuerzo.
- La región B contiene a los actores de contexto, quienes son aquellos que requieren de esfuerzo para ser actores de poder y requieren de estrategias para que puedan tener importancia a lo largo del proceso investigativo.

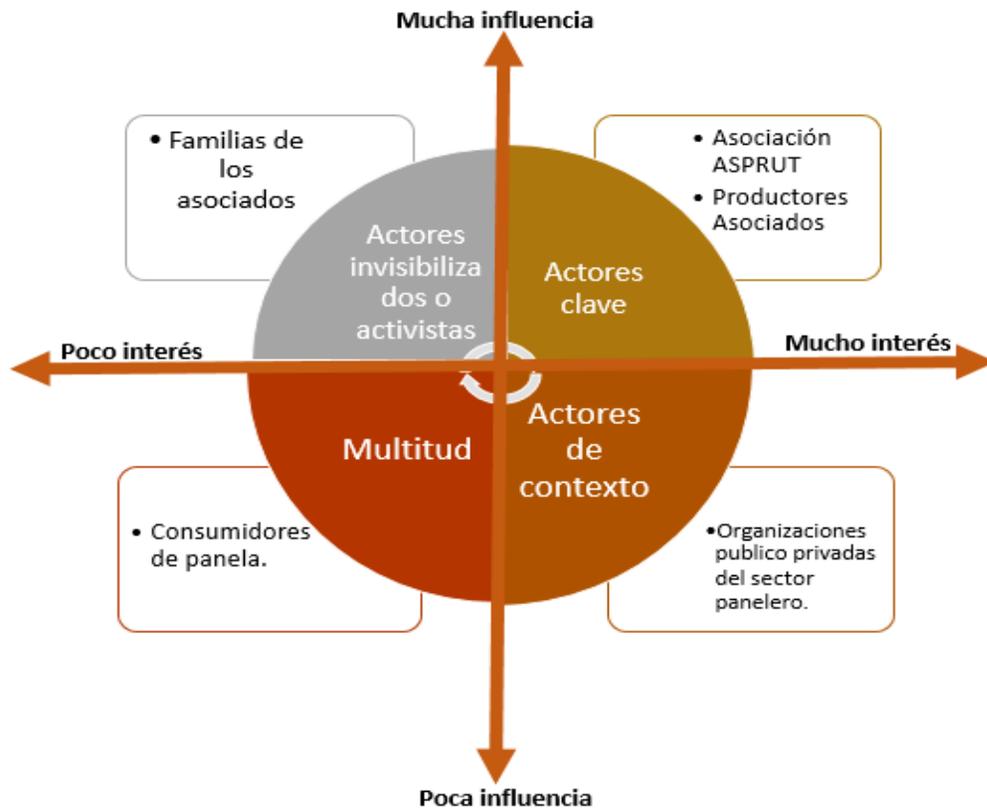
Desde este punto de vista, los actores que se consideran para esta investigación corresponden a los siguientes:

- Administrativos de la asociación de productores agropecuarios de Útica, ASPRUT.
- Asociados de la asociación de productores agropecuarios de Útica, ASPRUT.
- Organizaciones publico privadas que se asocian a la producción panelera.
- Familias de los asociados productores paneleros.
- Consumidores de panela.

Una vez se han enlistado los actores involucrados, se presenta a continuación en la figura 3 el mapeo de los mismos.

Figura 3.

Mapa de actores, elaborada por los autores.



Los instrumentos que se aplicaron a los actores señalados en el anterior mapa señalando su grado de interés y de influencia dentro de la problemática fueron los siguientes relacionados en la tabla 5:

Tabla. 5*Instrumentos aplicados a los actores*

NÚMERO	ACTOR	INSTRUMENTO
1	Administrativos de la asociación de productores agropecuarios de Útica, ASPRUT.	Entrevista semiestructurada Observación directa
2	Asociados de la asociación de productores agropecuarios de Útica, ASPRUT.	Entrevista semiestructurada Encuesta Observación directa
3	Organizaciones publico privadas que se asocian a la producción panelera.	Observación directa
4	Familias de los asociados productores paneleros.	Observación directa
5	Consumidores de panela.	Observación directa

B. Validación del instrumento de recolección de información a utilizar.***i. Evaluación de la validez aparente***

La validación aparente de la entrevista se derivó inicialmente bajo la operaconalización de las categorías, donde resultan algunas preguntas por cada ítem analizado y de allí existe la depuración de cuestionamientos que no fueran propios a la problemática analizada, cabe mencionar que este ejercicio fue hecho por los investigadores y aceptado por el director de la investigación; en el anexo N°1. Se relaciona el “Instrumento validado por el director de la investigación.”. También es importante mencionar que la encuesta relacionada en la investigación, fue producto de un ejercicio administrativo que realizó la asociación de ASPRUT en año 2020 y que fue pertinente para los investigadores traerla al análisis de la información ya

que aportaba elementos que daban respuesta a algunas categorías, ver el Anexo N°6, donde se evidencia el consentimiento informado de la representante legal, con el que autoriza hacer uso de la información que allí se consagra.

ii. Evaluación de la fiabilidad del instrumento

Se reconoce que para los instrumentos como las entrevistas semiestructuradas que corresponden a investigaciones cualitativas, deben estar validados por personas que sean expertas en el tema, es por ello que la entrevista utilizada para esta investigación se convalido con tres especialistas como lo fueron: la Doctora María Virginia González Santiago, profesora investigadora de la Universidad Autónoma Chapingo México, Pamela Quintero Corredor, quien es magister en Desarrollo Rural Regional y el director de la investigación el Doctor Jhon Jairo Monje, director del programa de Agroecología de la Universidad Minuto de Dios; los formatos de evaluación de fiabilidad se encuentran en el anexo N° 2 “Validación de la entrevista, dado por expertos”.

Hay que abordar que este formato consagra 5 ítems importantes que tuvieron en cuenta los 3 expertos para la validación del instrumento, entre ellos se relacionó si existía claridad en la redacción de la pregunta, así como la coherencia y la relevancia del contenido; además se tuvo una clasificación en cuanto a la importancia, si era esencial, útil pero no esencial y no esencial para la investigación, cosa que llevaba al evaluador a concluir en algunas observaciones para dar el aval final.

iii. Prueba Piloto

La prueba piloto del instrumento se realizó inicialmente con el personal administrativo,

particularmente con la representante legal de la asociación ASPRUT, la señora María Consuelo Mahecha, quien acepto por medio de una corta entrevista telefónica, conocer las posibles preguntas diseñadas para la recolección de información; esta se realizó el día 1 de agosto del 2020, donde es importante mencionar que este pequeño ejercicio se realizó vía telefónica debido a las diferentes restricciones de movilidad por la pandemia derivada del virus COVID-19.

Los resultados obtenidos fueron muy positivos, ya que, en este primer acercamiento, la señora María Consuelo, realizó algunos ajustes a la forma en la que estaban redactadas las preguntas, haciendo mayor claridad en lo que se deseaba, como por ejemplo: ella sugirió mejorar el lenguaje con el que estaban escritas las preguntas, de tal forma que fuese una conversación mas no una entrevista formal, también sugirió algunos conceptos específicos a las preguntas, como lo fue el caso de la corrección al proceso de producción de panela por el cambio a producción de mieles, puesto que los asociados hacen este proceso para llevar el producto que es enviado a la central para su posterior transformación.

Allí también hizo claridad en cuestionamientos que no era necesario incluirlos en la entrevista, puesto que era información que se podía obtener de los portales web de FEDEPANELA, o inclusive en el último censo nacional agropecuario realizado en el año 2014.

Este ejercicio aportó significativamente a la corrección de estilo y de contenido a las preguntas orientadoras de la entrevista, a fin de obtener un instrumento preliminar para los expertos y concluir en una versión final que fuese adecuada y útil a la hora de ser aplicada en campo.

iv. Elaboración de la versión definitiva del instrumento

Dado el pilotaje del primer instrumento preliminar y aceptando sabiamente los aportes iniciales de la representante legal, así como las observaciones finales de los tres expertos, se concluye con un instrumento que contenía 28 preguntas a uno de 20 preguntas abiertas obedientes a la operacionalización de las categorías y sujetas al objetivo que persigue la investigación.

8. Trabajo de campo

Aquí cabe mencionar que debido a la pandemia ocasionada por el rebrote del virus COVID-19, el trabajo de campo se realizó presencialmente en espacios abiertos como la plaza mayor del municipio, siguiendo todos los protocolos de bioseguridad y distanciamiento con los diferentes actores involucrados en la investigación, así como se gestionaron los permisos correspondientes para el desplazamiento intermunicipal debido a las restricciones de movilidad decretadas en el departamento de Cundinamarca y en el municipio de Útica.

Dado el anterior contexto, se presentará la forma en la que se aplicaron los instrumentos de recolección de información, así como las actividades con las que se valió el trabajo de campo.

A. Actividades realizadas por los investigadores para la aplicación de los instrumentos de recolección de información.

Con relación a la aplicación de los instrumentos de recolección de información, inicialmente se entrevistó presencialmente algunos productores de caña panelera asociados a ASPRUT, así como también a la representante legal, la señora María Consuelo Mahecha, donde se tuvo el análisis del discurso de cada uno de los entrevistados, además hubo la oportunidad de dialogar con algunos miembros de la federación panelera; se logró el desplazamiento hacia la central de mieles, de igual forma también se realizó las entrevistas telefónicas a los productores faltantes y finalmente se participó de una jornada de socialización al fortalecimiento de marca e identidad de la asociación.

B. Cantidad de instrumentos de recolección de información aplicados.

Los tres instrumentos de recolección de información a los que recurre esta investigación

son: la entrevista semiestructurada que se contempló bajo la condición de preguntas abiertas, la encuesta practicada por la asociación y la observación directa no participante. A continuación, en la tabla 6, se relacionan los actores con los diferentes instrumentos aplicados:

Tabla 6.

Instrumentos aplicados según los actores, elaborada por autores.

ACTOR	INSTRUMENTO	CANTIDAD
ADMINISTRATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE ÚTICA, ASPRUT.	Entrevista semiestructurada	1
	Observación directa	1
ASOCIADOS DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE ÚTICA, ASPRUT.	Entrevista semiestructurada	4
	Encuesta	108
	Observación directa	1
ORGANIZACIONES PUBLICO PRIVADAS QUE SE ASOCIAN A LA PRODUCCIÓN PANELERA.	Observación directa	1
FAMILIAS DE LOS ASOCIADOS PRODUCTORES PANELEROS.	Observación directa	1

Cabe mencionar que la entrevista realizada a los administrativos de la asociación de productores agropecuarios de Útica, ASPRUT, se realizó de manera presencial, como lo fue a la representante legal, en el recinto de su finca productora de caña panelera, bajo la disponibilidad ofrecida bajo el marco de la pandemia en curso.

Mientras que las cuatro entrevistas para los productores asociados, se realizaron de

manera presencial, en espacios abiertos como el parque principal del municipio de Útica, donde se practicaron las entrevistas y algunos de ellos asistieron con sus familiares ya que la fecha del encuentro correspondió al día de mercado, lo que permitió la observación directa no participante de estos actores involucrados.

Por otra parte, es importante indicar que la encuesta que se realizó a los 108 productores fue hecha por la asociación en el mes de enero del año 2020 y de la cual la representante legal dio su aval para el análisis y uso de los resultados en la presente investigación, bajo el consentimiento informado.

C. Descripción de los métodos que serán utilizados para el análisis de la información de trabajo de campo.

Los métodos de análisis son los siguientes:

Codificación cualitativa abierta: En la codificación cualitativa los códigos surgen de los segmentos de datos: los datos van mostrándose y se capturan para formar categorías. Se usa la codificación para comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar ideas, conceptos e hipótesis; así se va comprendiendo lo que sucede con los datos. (Hernández, et al, 2014, p. 426).

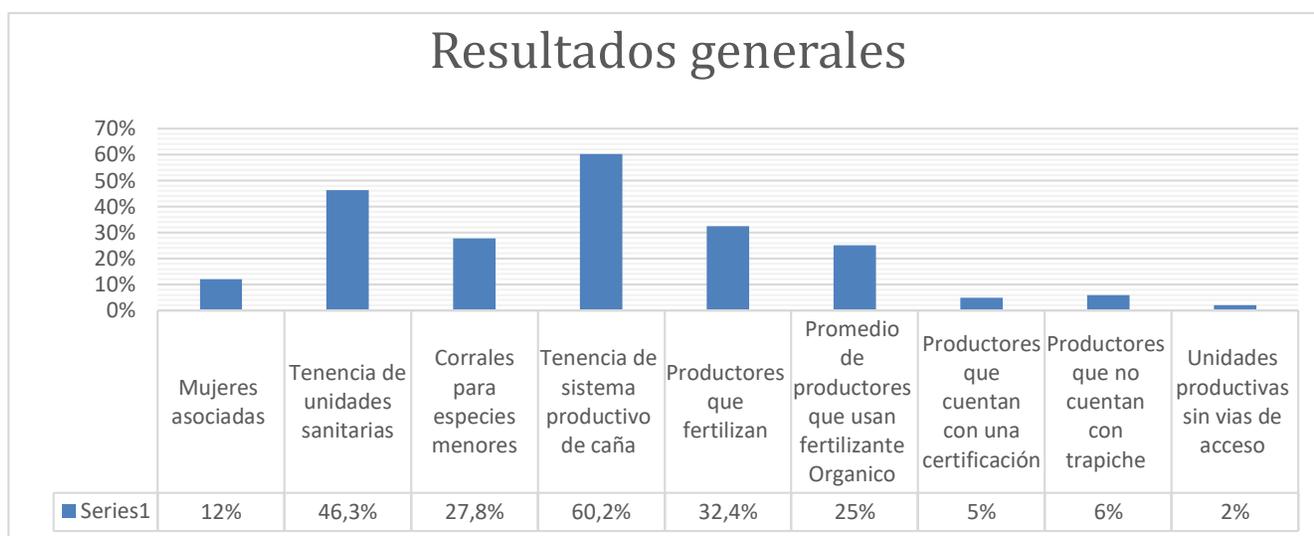
Los guiones y la codificación cualitativa realizada se ven en los anexos del 7 al 15.

D. Principales hallazgos frente al problema analizado

Con respecto a los datos generales obtenidos a partir de los resultados del análisis de la encuesta realizada a los 108 productores y que fue brindada por la asociación de ASPRUT (ver en el anexo N°3). A continuación, en la figura N° 4 se presentan los resultados generales, donde inicialmente se identifica que la organización tiene una participación de 13 mujeres que representan el 12% de los asociados.

Figure 4

Resultados generales de la encuesta, elaborada por autores.



El promedio de las edades de los asociados oscila entre los 57 y 65 años, los cuales corresponden a pequeños y medianos productores, ya que tienen extensiones de tierras con áreas aproximadas a las 14 Ha en promedio, además son productores que tienen a su cargo a 4 personas aproximadamente, entre ellos a sus esposas, sus hijos y/o algunos familiares.

Con respecto a las condiciones de sus unidades productivas, se encuentran en promedio de forma regular, con baja organización y aseo; tienen cerca del 60,2% de cultivo de caña panelera sobre el área total de la unidad productiva y sus estados de cuidado también son regulares, el 2% de las fincas de los asociados no cuentan con vías de acceso.

En relación a las condiciones sanitarias de las viviendas se evidencia que tan solo el 46,3% cuentan con unidades sanitarias dispuestas para su hogar y para la enramada. Existen un 6% de productores que no cuentan con enramada⁹ propia para su producción y se valen de sus compañeros en el préstamo para la respectiva molienda, ya que la producción promedio de los asociados es mensual y se realiza por el método de corte de entesaque¹⁰, utilizando como medio de carga animales como las mulas y teniendo una distancia a la central de mieles de 11,9 km en promedio.

En cuanto a la producción y autoconsumo, se identifica que los productores tienen cultivos alternos entre café, cacao, plátano y algunos frutales que complementan con los productos derivados de la elaboración de la panela y que se destinan para el hogar, así como tan solo el 27,8% de los productores encuestados cuentan con un corral para especies menores.

En último lugar con respecto al manejo de sus cultivos, se reconoce que tan solo el 32,4% de los productores realiza el proceso de fertilización y de ese total, solo el 25% lo realiza con fertilizante orgánico; aquí es conveniente mencionar que también se denota que solo existen 6 un 5% de productores que cuentan con certificaciones reconocidas nacionalmente de buenas prácticas agropecuarias (BPA) y de manufactura (BPM).

Ahora bien, de aquí en adelante se retomarán los resultados obtenidos en el análisis de la encuesta, las entrevistas y de la observación directa que develan la relación en las categorías contempladas para la investigación.

Asociatividad: La consolidación de la figura organizativa, es un hecho que recuerdan

⁹ La Enramada es el sitio de trabajo donde se desarrolla la producción de Panela (Varsovia, 2011).

¹⁰ Es cortar las cañas maduras, dejando en pie las inmaduras para su posterior recolección (Cortolima, 2021, p. 87)

significativamente los productores, puesto que este ha sido un hito que ha generado impactos positivos en cuanto a la búsqueda incesante de equidad y de bienestar común; para el caso, este momento represento unificar esfuerzos colectivos que llevaron a los productores paneleros a trabajar colectivamente en pro de los ideales respondientes a las necesidades del momento como:

- El bajo reconocimiento de sus productos.
- La baja capacidad de participar en los diferentes mercados.
- La inestabilidad de los precios de la panela.
- La multiplicidad de los intermediarios.

Con ello, los productores reconocen que la asociatividad les ha permitido desenvolverse de buena manera en el sector, donde evidencian cambios que les ha generado tener diferentes puntos de vista, como por ejemplo del manejo de cultivo que ha sido derivado por las capacitaciones recibidas desde la gestión por ASPRUT con entidades que han realizado proyectos desde la asistencia técnica, el mejoramiento de las variedades de caña, la sustentabilidad ambiental de las unidades productivas y la generación de espacios de reconocimiento de los productos, mediante la venta y promoción directa con los consumidores.

Estas gestiones motivan al asociado para mejorar sus formas de fortalecimiento y administración de su sistema productivo, en miras del mejoramiento de su bienestar social, como lo es el caso de algunos productores que relatan que, cuando iniciaron en el proceso de la fundación, eran productores con poca extensión en tierra y baja capacidad de producción de panela, en el ahora han fortalecido sus unidades productivas, gracias a los esfuerzos realizados por la asociación y en la participación de cada uno de los proyectos donde están vinculados.

Los productores reconocen el gran aporte que la colectividad ha permitido en sus

modelos de producción, sin embargo, recuerdan los criterios en los que fue consolidada la asociación de ASPRUT y generan un balance desde el objeto social concebido en su momento y el ahora, asumen que han sido varios los beneficios que han recibido, pero identifican que los asociados no están correspondiendo a los compromisos que deben tener para con la misma, como por ejemplo, la participación activa de las asambleas, el cumplimiento de las cuotas de producción que se han establecido con los aliados, la asistencia y participación en los proyectos que se gestionan desde la asociación, entre otros.

En este sentido es claro que se develan dificultades desde la base comunicativa que tiene la organización hacia los productores y viceversa, puesto que los entrevistados admiten que son muy pocos los espacios que se generan para compartir un dialogo de saberes objetivo con sus compañeros, aquel que les permita aprender de las técnicas exitosas que han tenido y que con ellas puedan fortalecer sus lazos de amistad y organización, con el fin de tener ideales que sigan promoviendo las dinámicas y funcionamiento de la asociación.

Desde la observación directa, se evidencia con notoriedad los procesos comerciales a los que están sujetos los productores, donde es claro que son los intermediarios que recogen sus productos para comercializarlos y/o distribuirlos a los consumidores finales, son los mismos que establecen a los productores un precio estimado en la plaza de mercado que, desde luego es fluctuante y en ocasiones no compensa las expectativas del campesino; este es un eslabón que no fortalece la cadena de valor de la producción panelera y que afecta la dignificación de los campesinos; es importante mencionar que los entrevistados también reconocen el alto grado de colectividad y organización que tienen estos intermediarios y por ello, un solo productor no puede regular el mercado, ya que están sujetos a las condiciones que les proponen.

Con eso y todo, la asociatividad es clave para la gestión y el desarrollo, así lo reconoce el productor certificado, puesto que, el cambio que le ha permitido producir orgánicamente para mercados que el elige, son cosas que se vienen dando sobre las dinámicas organizativas en las que se desenvuelve, la visión de emprendimiento y el constante cambio a los requerimientos establecidos, son el producto de un trabajo en conjunto de la mano de sus colaboradores y la disposición al aprendizaje de otros productores.

Ahora bien, es importante destacar que desde la gerencia de la asociación se resaltan las alianzas realizadas, que sin duda han permitido el crecimiento y el reconocimiento de ASPRUT frente al sector panelero y a sus consumidores, allí se mencionan las alianzas realizadas con entidades como COPORICA, la Gobernación de Cundinamarca, FEDEPANELA y los aliados estratégicos desde la central de mieles.

Por otra parte, un resultado reconocido por el productor certificado y por la gerencia de la organización, es que la asociatividad está promoviendo en los productores condiciones de formalidad laboral, lo que reflejará en un mediano plazo necesidad de bancarización e inclusión al pago de la seguridad social; algunos productores ya reconocen que es importante hacer este paso, ya que esto les permite facilidades en la participación a los mercados que les exige para competir los requerimientos sociales ya mencionados; mientras que otros no lo asimilan aun, puesto que existen beneficios dados por el Estado como los subsidios o el Sisben, que al cotizar su seguridad social, lo perderían. Es algo que la asociación está considerando para lograr estrategias que les permita sensibilizar a las personas y llegar a la formalidad de cada uno de los asociados.

Conviene mencionar que las entrevistas permitieron develar que algunos asociados han

visto necesario la importancia de trabajar en estrategias que motiven a los demás productores para tener mejor sentido de pertenencia frente a la organización, ya que evidenciado desde la observación directa se nota la multidireccionalidad de pensamientos y esfuerzos deslocalizados que pueden centralizarse para mejorar las posibilidades de la asociación, en aras de lograr mejores canales de comunicación que establezcan empoderamiento de los campesinos a los objetivos misionales de la misma.

Asistencialismo Estatal: El apoyo recibido por el Estado ha sido pieza fundamental en el desarrollo de la asociación y de algunos productores que han aprovechado de manera adecuada los beneficios que se ofrecen; para el caso de la organización se reconoce que parte del posicionamiento, de los beneficios educativos y de capacitación, se deben a los proyectos de carácter público que buscan fortalecer por medio de ASPRUT, a los asociados desde sus unidades productivas, además buscan promover la inclusión en los mercados distintos a los convencionales y fortalecen las nuevas formas de producción; así lo manifiesta la representante legal.

Desde la mirada de los campesinos productores, el señor José Mahecha reconoce el apoyo por parte del Estado, donde el comenta: "He tenido apoyo por parte de entidades estatales como la Universidad de Cundinamarca, Universidad Nacional para ser un poco más auto sostenible energéticamente en la finca por medio de la implementación de paneles solares fotovoltaicos y una mini PTAR, adicional he venido construyendo un sistema de riego con aguas lluvia." (Mahecha, 2020).

Así mismo, los asociados recuerdan que, por medio de la gestión de la asociación, se han logrado proyectos patrocinados por CORPOICA, donde el objetivo principal fue la validación de

nuevas variedades de caña panelera, la búsqueda de mejores prácticas de producción amigables con el medio ambiente, el fomento de especias endémicas de la región y la generación de visiones sustentables para una producción responsable.

En este sentido, desde la administración también se han considerado alternativas para la vejez de los productores, como los BEPS que “Consiste en un ahorro voluntario que se puede comenzar hoy para que al llegar a la edad de retiro se reciba un ingreso de por vida.”(Colpensiones, 2020); esto lo expresa la representante legal, puesto que es claro que estas unidades productivas están siendo administradas por personas que nunca hicieron aportes a la pensión y que desde luego ya se encuentran en edades avanzadas.

Por otra parte, el productor certificado, comenta su participación en un proyecto realizado por FEDEPANELA y el Ministerio de Agricultura, donde les brindaron la capacitación y el acompañamiento para generar la certificación de calidad; este proceso debía ser complementado con la aceptación y la realización de todas las adecuaciones en la unidad productiva con recursos propios, pero a cambio obtiene como productor un alto valor de empoderamiento y compromiso para culminar con el proceso de los requerimientos exigidos y hoy, le permiten ser un productor con un grado diferenciador con respecto a los demás productores y asociados.

Ahora bien, desde otras perspectivas, se reconoce que el papel del Estado desde el asistencialismo y la generación de los subsidios de los programas, han hecho que los campesinos no se motiven en generar nuevas visiones de funcionamiento en cuanto a su cadena de producción, puesto que es notorio desde la observación directa, que existe cierta dependencia de las personas frente a los subsidios que se brindan mensualmente, así como del Sisben con el que cuentan, son cosas que no han permitido en los asociados cumplir con requerimientos como la

bancarización, la mejora en la formalidad del empleo con respecto a la cotización de su seguridad social.

Agregando a lo anterior, un claro ejemplo de ello es lo manifestado por un productor que resalta la dualidad en la elección de decidir sobre los beneficios que traen los subsidios de sus hijos mensualmente ó en la formalidad de su unidad productiva, ya que esto le representaría ser la persona que deba garantizar la salud y demás prioridades que requieran las personas a su cargo.

Por lo contrario existen otros productores que sostienen visiones acordes a sus buenos resultados como la certificación que les ha permitido ver el campo como una alternativa empresarial y de bienestar, así lo manifiesta la esposa del asociado certificado, ya que resalta que encontrarse formalizada significa autonomía para decidir en los mercados y para ver en su empresa llama unidad productiva una alternativa segura para producir menos y vender a mayor precio, lo que repercute directamente en el ofrecimiento de mejores salarios y condiciones laborales a sus empleados.

Productividad: Dentro del proceso de producción se identificó el factor transporte como un pilar crítico en el equilibrio financiero y de rentabilidad a corto y largo plazo, ya que según la representante legal, El transporte es “un tema duro (...) ya que son muy costosos, adonde usted vaya le cobran la panela más o menos \$250.000 o \$300.000” Mahecha, (2020), afectando a todos los productores que desean comercializar su insumo final en la plaza de mercado y/o central de mieles, es decir se cuenta con un elevado sobrecosto a consecuencia de no solamente las distancias a recorrer si no de las condiciones en las vías de acceso a las fincas productoras.

Así mismo lo resaltan los productores, que, a pesar, que el trayecto que necesitan recorrer

es relativamente corto, las condiciones y estado de las vías generan que se eleve el costo de la producción, a consecuencia de este factor. Una de las alternativas que se planteó desde la Asociación es la posibilidad de adquirir un camión comunitario como lo manifestó la representante, donde se tenía "(...) previsto y se estaba cotizando un camión de unas 3 T, porque tampoco se puede comprar camiones de gran capacidad por que las vías no tienen las condiciones, y la intención es que pueda entrar a su finca y empezar a hacer una coordinación" Mahecha, (2020), sin embargo, persiste la problemática de los accesos y condiciones viales entre el centro poblado y las fincas de los productores, y frente a la posible solución generan inquietudes para lograr una optimización y priorización de las rutas para este nuevo insumo.

Bajo esta búsqueda de alternativas, los asociados también están evaluando las diferentes formas de producción con miel, con panela en bloque o panela pulverizada, debido a que cada uno de estos conlleva un determinado insumo, cantidad de mano de obra y un costo de comercialización diferente; cuando inicio la central de mieles, esta promocio la idea, donde la producción de miel, es más rentable porque en el proceso se podía ahorrar un trabajador, pero dentro de la experiencia que se ha tenido, no es tan verídico esta afirmación debido a que aunque se disminuye mano de obra se incrementan otros tipos de gastos operativos en la producción, así lo comentan los productores.

Además de lo anterior, otro factor que incide en la decisión de producción, es que según los estatutos de la asociación los productores se comprometen a entregar a la central de mieles un mínimo del 30% de su producto, pero esto suscita otra problemática ya que la comercialización con la central no es la mejor, debido a que según el testimonio de productores, la central empezó a trabajar con precios de compra similares a los intermediarios y con una calidad muy superior a la requerida en la plaza de mercado; adicional tampoco se cuenta con un precio fijo o estable por

parte de la central frente al producto vendido, si no que este varía según al comportamiento del mercado y los índices de calidad del producto (los grados brix y los azúcares reductores), lo que genero la desconfianza de los productores para venderle a la central, justificando que los precios de compra no justifican el tratamiento o adecuaciones que deben hacer para mejorar o mantener la calidad de la miel, en consecuencia algunos productores prefieren vender panela en bloque directamente a los intermediarios en la plaza de mercado en lugar que venderle miel a la central.

En consecuencia, según la opinión de algunos productores la asociación no debería limitarse a venderle únicamente a la central de mieles, si no interactuar con otro tipo de mercados y de estrategias de venta del producto final como la miel invertida la cual en la actualidad es más rentable y una mejor salida para exportación, estas alternativas deberían ser patrocinadas por la asociación para que sean implementadas ya sean como individuos o como generalidad de productores.

Ahora bien, con respecto a las buenas prácticas de producción, la asociación ha venido identificando y promoviendo actividades para la mejora de la eficiencia de la productividad y la ampliación de mercados, donde se reconoce que además han capacitado técnicamente y financieramente a los productores; estos acompañamientos se enfocan especialmente en la importancia de realizar buenas practicas agropecuarias, así como se han orientado bajo ejercicios educativos para el manejo de las finanzas personales, con el fin de mejorar en los productores la forma de gastar, pagar y comprar.

Estos proyectos se han realizado bajo la gestión de la gerencia de ASPRUT, con entidades del sector público como la Gobernación de Cundinamarca y del sector privado, que promueven la comercialización directa entre el productor y el consumidor final por medio de

alianzas y convenios en donde se destaca empresas como el Éxito, Colsubsidio, Olímpica y Merqueo, sin embargo, es necesario resaltar que se debe tener identidad de marca como asociación.

Por otra parte, dando lugar al mejoramiento de la producción se identifica que la mayoría de los asociados puedan actualizar su forma de producir ya sea metodológicamente o instrumentalmente, un ejemplo de esto lo remarca los productores que tienen instrumentos de más de 20 años de antigüedad, como lo son el trapiche o la hornilla que tienen alrededor de 40 o inclusive 60 años, generando así que se tenga un bajo rendimiento en la producción, además de esto es de entenderse que para mejorar los procesos según la normatividad existente, se debe tener un ambiente limpio y seguro, sin embargo los productores manifiestan que se enfrentan a varias dificultades como lo es el acceso al agua potable.

Sin embargo, diferentes productores han adelantado proyectos de mejoramiento de su infraestructura agraria y de producción; apoyados en las entidades de carácter público que promueven fortalecimiento de acceso al servicio de energía y acueducto, lo que ha generado en uno de los productores más relevantes dentro de la asociación la certificación de su proceso orgánicamente, validado por una entidad internacional; esto indiscutiblemente ha transformado el modo en que producían y comercializaban su producto final, puesto que han podido participar en mercados internacionales; cabe mencionar que replicar este proceso en los demás asociados presenta retos muy grandes frente a los procesos que se deben cumplir estrictamente, el manejo orgánico de cultivo, y el capital para iniciar y mantener el proceso de certificación.

Bajo la anterior premisa, los productores y la asociación, manifiestan que el reto más complejo del proceso, es cambiar la cultura y la metodología que llevan, puesto que al ser una

actividad tradicional y que además fue aprendida empíricamente, es difícil cambiar dichas costumbres o formas de realizar las actividades, lo que conlleva a una barrera de formación y aprendizaje persistente en los productores de mayor experiencia en el proceso.

El reto de la certificación orgánica presenta varios desafíos, pero también beneficios, debido a que según manifestado por el productor certificado, este proceso ha mejorado definitivamente la forma de comercializar ya que puede ampliar su mercado porque puede participar en muchos más, adicionalmente no depende de intermediarios para este proceso, lo cual influye directamente en el bienestar del productor.

Para finalizar, un factor altamente discutible y polémico es tener instrumentos o máquinas para la producción como el trapiche de carácter comunitario, debido a que en la actualidad según testimonios las pocas experiencias que se tienen con esta metodología han sido malas, consecuente a que no se ha tenido una buena gestión y administración del recurso, consecuente a que no existe un ente imparcial que asuma las responsabilidades y condiciones de uso, generando la desconfianza entre los productores para el uso de instrumentos o máquinas de carácter comunal, sin embargo esta alternativa sigue siendo considerable, ya que el costo de estos trapiches son muy elevados para que cada productor posea una.

Ingresos económicos: En la actualidad la asociación no cuenta con ningún tipo de rentabilidad por las actividades que realizan con y para los asociados, sin embargo, la organización recibe ingresos provenientes de la cuota de afiliación de cada asociado la cual corresponde a un salario mínimo del año en curso, también por la participación de proyectos de promoción y comercialización, como el Panelatón (fue una estrategia liderada por la gobernación de Cundinamarca para la exposición y venta de panela), que han ayudado profundamente para el

fortalecimiento y empoderamiento de los asociados en la comercialización, adicional estos proyectos según la representante legal ayudan a implementar y difundir estrategias para abarcar nuevos mercados a nivel nacional por medio de la participación de grandes cadenas de abastecimiento, sin embargo es necesario que se promuevan y busquen proyectos no solo de carácter público si no privado, buscando alianzas y socios estratégicos.

Fruto de los ingresos adquiridos por la asociación son aprovechados para impartir capacitaciones o asistencia de carácter técnico, social y económico tanto para el asociado como para la organización, sin embargo, este tipo de asistencia se ha quedado corta y no ha tenido el impacto necesario y esperado, debido a que los procesos de producción para la mayoría de los asociados siguen siendo ineficientes, pues las finanzas personales y de carácter de producción siguen siendo poco rentables, destacando así, una falencia en cuanto a la calidad y gestión de las capacitaciones impartidas; teniendo en cuenta la compleja situación en cuanto a la voluntad de cambio de los asociados y contexto social, así las cosas, se debe gestionar e implementar nuevas técnicas pedagógicas que le permitan a la comunidad y asociados poder aumentar la eficiencia técnica y financiera en el contexto laboral y personal. Es de destacar que según testimonios de productores los aspectos de metodologías de producción y finanzas, son los pilares críticos para mejorar la eficiencia y calidad de vida de los asociados, debido a que si no se mejora la eficiencia de los procesos de productividad se seguirán teniendo pérdidas y menores ingresos, y adicional a esto es necesario fortalecer el concepto de finanzas personales para que los asociados sepan administrar mejor sus ingresos y gastos mensuales, separando así las finanzas propias de su actividad económica y las personales.

Con respecto al precio de la pénela en el mercado, los principales clientes con los que cuenta hoy en día los asociados es la central de mieles, el comercio informal en la plaza de

mercado del centro poblado y los proyectos gubernamentales para la promoción de la panela, frente a los dos primeros existen inconformidades por parte de los asociados al momento de la negociación y precio de la panela, debido a que el primero (Central de Mieles) se paga la miel conforme a una fórmula previamente propuesta y socializada por parte del administrador de esta, en donde se paga el insumo conforme a la calidad.

Según los testimonios, esta fórmula nos les favorece, generando que algunos de ellos prefieran vender toda su producción al mercado informal, pero esto también presenta una gran problemática consecuente a que el precio ofrecido por este tipo de mercado es muy variable y no es lo suficientemente rentable, para generar un mejor confort económico procedente de esta actividad, por lo anterior se recomienda concertar por parte de la entidad territorial, el director de la central de mieles y la asociación, establecer una fórmula que permita una mayor rentabilidad por parte de los productores y así prefieran vender miel a la central y no producir panela para la plaza de mercado.

Ahora bien, desde el proceso de bancarización que ha venido adelantando la asociación para con los productores, ha sido una tarea compleja consecuente a que existe una resistencia al cambio y a la manera de manejar los ingresos, además porque existe desconfianza en las entidades bancarias por los excesivos cobros en cuanto a transacciones y consignaciones a nivel regional y nacional, sin embargo, la asociación sigue en la tarea de promocionar esta alternativa debido a las ventajas comerciales que se pueden obtener frente a las exigencias actuales del mercado.

Concluyendo así con los principales hallazgos, se relaciona a continuación en la tabla 7 el análisis de los datos que resultaron de la observación directa, la encuesta y las entrevistas, por

medio de la triangulación, con el fin de comparar los resultados anteriormente obtenidos.

Tabla 7.

Triangulación de los resultados de la encuesta, la observación directa y las entrevistas, elaborada por autores

Categoría	Análisis de la triangulación de los resultados		
	Encuesta	Observación directa	Entrevistas
Datos generales	<p>Los asociados encuestados fueron 108, donde el 13% corresponde a mujeres, también se conoce que los rangos de las edades oscilan entre los 35 a los 67 años, lo que representa una población adulta. Las personas con las que conviven los productores oscila entre las 3 a 6 personas, entre niños y adultos; los estados de sus viviendas y de las unidades productivas, es regular. Cerca del 55% de los productores no cuentan con unidades sanitarias en sus viviendas.</p>	<p>Se realizó trabajo de campo durante tres fines de semana, donde se compartió con los productores y sus familias; así mismo con los administrativos de la asociación y finalmente hubo desplazamiento a la plaza de mercado y a la central de mieles, donde se procesa la panela.</p>	<p>Se entrevistó a la representante legal de la asociación, a 2 productores participantes de la consolidación y fundación de la organización de paneleros realizada en el 2012, así como también se entrevistó a un productor junto con su esposa, quienes producen panela orgánica y se encuentra certificados.</p>
Asociatividad	<p>Son 6 los productores que no cuentan con un trapiche para el procesamiento de la caña panelera; ellos acuden al préstamo</p>	<p>Los productores asociados tienen cierta distancia frente a la identificación de los procesos misionales de la asociación, no hay identidad organizacional y algunos no conocen la funcionalidad de la misma, así como de los beneficios que esta ofrece.</p>	<p>La consolidación de la asociación ha permitido mejorar el bienestar social de los productores asociados, puesto que han evidenciado oportunidades comerciales, de capacitación y de crecimiento productivo, derivado de las alianzas realizadas en los últimos 8 años. Los asociados tienen poco</p>

<p>de una enramada permitida por sus compañeros vecinos.</p>	<p>Los productores manifiestan interés por el intercambio de dialogo de saberes, por las nuevas técnicas para la producción y para la venta, puesto que son cosas que les permiten fomentar las redes y el tejido social.</p> <p>Comparten sus técnicas de producción, dialogan con sus compañeros acerca de la producción de panela con menores contenidos de químicos y algunos están dispuestos al cambio.</p> <p>Hay dificultad por generar espacios participativos dentro de la asociación, puesto que no existen canales de comunicación activos, que incentiven las dinámicas de la operatividad entre ellos.</p> <p>Los productores por medio de la asociación se han favorecido en algunos proyectos asistenciales, que les han permitido fortalecerse a nivel social, económico y ambiental.</p> <p>Los proyectos en los que se han visto beneficiados, les ha permitido fortalecer el tejido social en el que se desenvuelven, así como a empoderado a los diferentes miembros del hogar. Algunos campesinos reconocen que no desean formalizar sus actividades económicas, ya que no quieren perder los subsidios y los beneficios de salud que les permite el Sisben.</p>	<p>sentido de pertenencia e identidad frente a los objetivos misionales y las responsabilidades que han adquirido con la asociación. La ausencia de canales de comunicación no permite el intercambio intercultural, técnico, social y económico dentro la comunidad asociada.</p> <p>La falta de capacitación y comunicación directa, no permite el cambio de pensamientos negativos frente a la formalización del productor, ya que requiere de algunos compromisos por parte del asociado. Se reconoce que se debe fortalecer la gestión y participación de los proyectos que se ofrecen.</p> <p>La organización, junto con sus asociados se han beneficiado en la participación de proyectos técnicos y de capacitación. Desde la gerencia de la organización se desea implementar el proyecto del ahorro de los BEPS, para garantizar en los productores bienestar en la vejez. Existe temor en los productores para desistir de los subsidios económicos que les ofrece el Estado, al cumplir con requerimientos de la formalidad, como, por ejemplo, al estar bancarizados. Los proyectos en los que han estado vinculados les han facilitado capacitación, asistencialismo técnico, apoyo infraestructural, entre otras cosas que les permitió fortalecer sus sistemas</p>
--	--	--

Asistencialismo Estatal

Productividad

El promedio de la extensión de tierras que tienen los asociados es de 14 hectáreas y, el 60% de su finca es dedicada al cultivo de caña panelera.

4 productores cuentan con certificaciones de buenas prácticas de manufactura y 1 con certificación orgánica.

Solo el 27% de los encuestados tienen corrales para especies menores, tienen cultivos alternos como café, cacao, plátano y algunos frutales, el 32.4% de los campesinos fertilizan y tan solo el 25% de ellos lo realizan orgánicamente.

Su producción es mensual.

Son pequeños y medianos productores, con extensiones de tierras que no superan las 15 Ha, con dedicación al cultivo de caña del 60% del área total, se dedican a la ganadería en menor medida y tienen variedad de productos de baja producción como plátano, café, cacao y algunos frutales.

Cerca del 3% de la producción de miel o panela es destinada para el auto consumo, también sus derivados de los micro cultivos que sirven para su alimento diario.

Los asociados dependen de la producción de panela y de las cargas vendidas que se hacen aproximadamente cada trimestre.

En cuanto a las ganancias que

productivos.

Los productores sostienen que el transporte es un problema que les afecta sustancialmente, puesto que no cuentan con un vehículo que transporte las cargas de panela hasta la plaza de mercado, lo que repercute en el alza de los costos de producción.

Ven la necesidad de contar con trapiches que tengan mayor porcentaje de extracción, para producir con las cantidades de caña que tienen actualmente.

Desde la dirección de la asociación y los productores reconocen que se debe invertir en las capacitaciones que inviten y enseñen a tener buenas prácticas agrícolas, con el fin de mejorar el manejo del cultivo.

La producción de la mayoría de los asociados es realizada por la familia.

Ven la necesidad de explorar en la producción alterna de productos derivados de la caña panelera.

Es importante asociar los beneficios que presta lo recursos sobrantes del sistema productivo de caña panelera con otros, por ejemplo, el uso de la cachaza para alimento del ganado.

Los productores sostienen que aseguran los productos para autoconsumo, más sin embargo desean tener capacitaciones para aprender sobre seguridad alimentaria.

Los recursos económicos que recibe la asociación son el resultado del aporte mínimo que realizan los productores y también de la participación de los

Ingresos Económicos	<p>obtienen los productores, se reflejan de las ventas que se realizan directamente con la central de mieles y/o con los intermediarios de la plaza de mercado.</p> <p>A lo que refiere a los ingresos de la asociación; estos se obtienen de la participación en proyectos realizados con las organizaciones publico privadas que promueven el desarrollo del campesinado, donde los recursos recibidos se destinan con equidad para la ejecución de proyectos sociales de la asociación.</p> <p>Los ingresos extras que reciben los productores depende de los oficios alternos que realizan a su dedicación, por ejemplo, el préstamo de animales, de los trapiches, el trabajo por jornal a sus vecinos, entre otros.</p>	<p>proyectos a los que participan, como el panelaton; estos recursos se utilizan para la inversión social que beneficie a los productores.</p> <p>Los ingresos que reciben los productores dependen en gran medida de la oferta que les otorgan los intermediarios en la plaza de mercado.</p> <p>Notan que existen factores de calidad del producto que interfieren en el precio de sus productos.</p> <p>Los productores manifiestan que no hay planeación con los ingresos que reciben de la venta de sus productos.</p> <p>El productor certificado sostiene que sus ingresos son mejores, pero las inversiones que este requiere también demandan cierto cuidado.</p>
----------------------------	---	--

E. Principales cambios ocurridos en la estructura de la investigación con la aplicación del trabajo de campo.

Dadas las condiciones del contexto social bajo la pandemia ocurrida por el virus SARS.CoV-2 o también conocido como la COVID-19, surgieron algunos cambios en la aplicación de los instrumentos, ya que, por las restricciones sociales, esta situación retraso parte de la actividad, puesto que los productores no contaban con acceso a internet y en algunas ocasiones fue difícil la comunicación por vía telefónica.

Finalmente, bajo la normalización de las restricciones, se logró realizar el trabajo de campo y en este sentido surgieron algunas novedades en las dinámicas de los productores, puesto que la pandemia favoreció los precios de la panela y esto causo en los asociados un leve

desinterés con respecto a los compromisos adquiridos con la asociación de ASPRUT, lo que repercutió en direccionar el análisis de la categoría de productividad laboral a un análisis enfocado a la producción de auto consumo responsable.

9. Marco referencial:

Marco teórico

En la actualidad se han cimentado diferentes conceptos entorno a los procesos de asociatividad que están basados en la necesidad que tienen los individuos para la organización social y económica; lo que refiere para el caso de esta investigación la condición agropecuaria que también se ha manifestado a través del mismo fenómeno que busca el progreso de sus condiciones sociales en el marco del enfoque de capacidades humanas de Martha Nussbaum, de la mejora de la productividad y de la formalidad de su actividad económica y del empleo que esta permite; de esta forma, en este apartado se relacionan algunas nociones que apoyan las concepciones de esta investigación.

- Capacidades humanas

Es importante relacionar el enfoque de capacidades humanas desde la percepción de Martha Nussbaum, quien hace un énfasis en la persona como ser individual donde estima que:

“las capacidades pertenecen, en primer y prioritario lugar, a las personas individuales, y sólo luego, en sentido derivado, a los colectivos. El enfoque propugna un principio según el cual cada persona es un fin en sí misma. Estipula que el objetivo es producir capacidades para todas y cada una de las personas, sin usar a ninguna de ellas como medio para las capacidades de otras ni para las del conjunto” (Nussbaum, 2012, p.55).

Lo que significa que ninguna persona se sacrifica por la colectividad, al contrario, todos persiguen un fin común, que los hace igualmente valiosos, ya que todos están dotados con la

misma dignidad que se merecen.

Ahora bien, es importante mencionar que esta investigación retoma este enfoque, con el fin de considerar un trabajo holístico para la creación mediante la planeación estratégica, capacidades humanas que puedan servir de guía para el diseño de una sociedad mejor.

- Asociatividad

Al llegar aquí, es conveniente relacionar el término de asociatividad bajo las concepciones que tienen los autores, desde la perspectiva de colectivismo, que ha permitido a lo largo de la historia fortalecer los factores internos y externos de los grupos sociales que se organizan y trabajan en procura del mejoramiento y desarrollo social.

De esta forma sucede que existen concepciones de la asociatividad en perspectivas abordadas por autores como Sergio Bustamante, en su diagnóstico a la asociatividad municipal desde la Federación Colombiana de Municipios, donde, cabe mencionar que el enmarca a este concepto bajo la siguiente teoría de Bustamante citado por Gutiérrez et al., (2014),

“La asociatividad es una forma de cooperación que involucra a actores de diferente naturaleza entorno a procesos de carácter colectivo, los cuales parten del conocimiento de que “solos no salimos adelante”; de naturaleza social o cultural, permite activar y canalizar fuerzas dispersas y latentes hacia el logro de un fin común. (p. 3).

Lo anterior es soportado bajo las iniciativas declaradas por Luis Alberto Gutiérrez quien permite sensibilizar sobre el concepto; donde “La asociatividad es un proceso que descansa en la

consideración de que el ser humano busca establecer lazos de identidad y amistad con otros” (Gutiérrez, 2014, p3). Lo que sin duda manifiesta en la asociatividad un grado de humanidad a la hora de generar acción colectiva, que forme en los actores, responsabilidades para ejercer esfuerzos mancomunados en horizontes de un bien común.

Como es identificado, la asociatividad para los autores es “un medio que permite la unión de personas, comunidades o empresas voluntariamente, o permite la cooperación entre entidades u organizaciones buscando el logro de objetivos comunes para su propio desarrollo y al mismo tiempo, promoviendo en su entorno el mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones.” (Gutiérrez, 2014, p3).

Basta una observación sobre lo dicho anteriormente en el nacimiento de la necesidad que tienen las personas para asociarse y caber en una figura legal organizativa que busque identidad y/o reconocimiento como lo expresan Liendo & Martínez, (2001):

“El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros.” (p.2).

Comprendido los anteriores postulados, es de resaltar que, para esta investigación, la asociatividad será concebida como el resultado derivado de la unión de los esfuerzos de cierto grupo de personas que contemplan necesidades similares y que buscan responder a situaciones que los lleve al logro del mejoramiento de sus condiciones sociales, económicas, políticas y ambientales, para el desarrollo de la comunidad y la solución a sus problemas comunales.

Bajo este marco, Liendo & Martínez, (2001) exponen que:

“un modelo asociativo en general, sin dejar de lado la autonomía de las empresas participantes, posibilita la resolución de problemas comunes tales como: la reducción de costos, la incorporación de tecnología, mejora del posicionamiento en los mercados, el acceso a mercados de mayor envergadura, capacitación de recursos humanos, el incremento de productividad, el acceso a recursos materiales y humanos especializados, desarrollo de economías de escala, disponibilidad de información, captación de recursos financieros, optimización de estándares de calidad, el desarrollo de nuevos productos, ventajas competitivas, mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores”. (p,3).

Desde los anteriores beneficios que posibilita la asociatividad, se ha identificado que este movimiento se ha impulsado significativamente, ya que ha permitido el desarrollo y la resiliencia de grupos de personas, organizaciones, territorios, empresas y los diferentes actores; lo que genera un amplio escenario de modelos asociativos que según Ramón Rosales, citado por Liendo & Martínez, (2001) es importante reconocer que para realizar un tipología referida a las modalidades de asociatividad dado el amplio espectro de actividades,

“los diferentes tipos de asociatividad pueden agruparse atendiendo a varios criterios, a saber:

- En función de las diferentes fases del proceso empresarial: del diseño a la comercialización.
- En relación a cada una de las funciones básicas que existen en cualquier empresa:

financiamiento, aprovisionamiento, recursos humanos, servicios, etc.

- Según el alcance de la asociatividad: geográfico, sectorial, especializado, diversificado, integral, etc.”. (p,4).

Con relación a los diferentes tipos de asociatividad descritos por Rosales, esta investigación se remonta a la condición en función del proceso empresarial, ya que la organización y grupo de personas asociados, tienen como fin el fortalecimiento a sus procesos asociativos para el mejoramiento de la productividad y de la comercialización de los productos derivados a su sistema productivo de caña panelera, por ello es importante referirse a los conceptos desde la perspectiva rural.

- Asociatividad en la ruralidad

En esta línea es importante mencionar que según Poveda & Arguello, (2019):

“los esquemas asociativos tienen un protagonismo especial en el sector agrícola. Se pueden encontrar alrededor del mundo independientemente del sistema de gobierno o de mercado. Su aparición se remonta a los movimientos civiles contra los rigores de la industrialización en el siglo XIX, cuando nacieron las primeras organizaciones de consumidores. En su estudio pionero sobre las cooperativas del sector agrícola en Estados Unidos y Canadá, Nourse (1922) observó que los productores agrícolas se valían de las cooperativas, no como alternativa a la organización propia del mundo capitalista, sino para incorporarse mejor en él” (p.5)

Dado lo anterior se reconoce que la asociatividad no es un concepto propio de Colombia,

puesto que existen distintas concepciones internacionales que persiguen el fomento de la colectividad entre productores, tal como lo relaciona Olson, (1985) desde su teoría de la acción colectiva, donde considera que:

“a menudo se ha supuesto que si los trabajadores, los productores agrícolas o los consumidores tuviesen que enfrentarse con monopolios perjudiciales para sus intereses, acabarían por obtener un poder compensador a través de organizaciones como las organizaciones agrícolas, que han conseguido determinado poder dentro del mercado” (p,1).

Lo anterior demuestra que, a nivel mundial, la asociatividad es un fenómeno que ha ocurrido desde diferentes gremios que buscan equidad y persiguen fines comunes, pero es importante resaltar que para Olson (1985), "sólo un incentivo individual y selectivo estimularía a una persona racional de un grupo latente a actuar con un espíritu grupal"; es decir, solo un beneficio reservado a algunos miembros de un grupo motivaría a alguien a unirse y a contribuir al general, donde todos deban aportar para que la acción colectiva fructifique.

- Los grupos de producción agrícola.

Bajo esta mirada es claro visualizar para el resultado, que unos pueden beneficiarse más que otros, según su interés, por ejemplo, para la población de esta investigación que son los productores de caña panelera, puede que algunos lleguen a importarles más la tecnificación de su sistema productivo, que la capacitación de sus empleados, como si, al productor que se encuentra certificado; esto recae en el reconocimiento de los intereses comunes e individuales, para conseguir un equilibrio en ambos y lograr el beneficio de todos, a fin de obtener el mayor aporte de los asociados de acuerdo a sus capacidades.

A esto se suma, las diferentes características que tienen los productores, puesto que están condicionados al grado de producción de acuerdo a la tenencia de tierra; para la investigación la población estudiada corresponde a pequeños y medianos productores, puesto que su extensión oscila entre 2 y 14 hectáreas, esto es corroborado por Penrose citado por Castrillón, (2019) puesto que generalmente:

“los asociados son pequeños productores en su gran mayoría, las actividades de comercialización se hacen en forma colectiva, al interior de ellas, se pueden ejercer actividades sociales y por último es fundamental el hecho en que su objeto social involucra objetivos colectivos en beneficio de los asociados dándoles el carácter de unidades de negocio sin ánimo de lucro.” (pág., 11)

- La asociatividad y el empleo rural.

Aquí es útil complementar con la teoría que propone Liendo & Martínez, (2001), donde manifiesta que:

“las micro y pequeñas empresas tienen un papel clave en la generación de empleo y en el desarrollo de economías regionales, no obstante, ello, son las grandes empresas las que, dada su escala poseen la discrecionalidad de fijar precios y condiciones en base a sus estructuras de costos y beneficios”. (p.8).

Basándose en lo dicho anteriormente, según la organización internacional del trabajo, citado por Natalia Castrillón González, (2019):

“la asociatividad es reconocida como modelo estratégico para generar desarrollo e impulsar las economías; como, por ejemplo: las cooperativas

ejemplifican la importancia de la Economía social, puesto que a nivel mundial cuentan con casi mil millones de socios y generan más de 100 millones de empleos” (p. 19)

En vista de ello, no cabe duda que la asociatividad es un mecanismo derivador de beneficios que promueve el empleo dentro de las cadenas de valor; para el caso de esta investigación se reconoce la importancia de este fenómeno dentro de la producción panelera, puesto que la dinámica en la que los productores han funcionado, ha sido desde la informalidad laboral, producto de los bajos salarios y de los pocos aportes que realizan a la seguridad social, repercutiendo directamente en la negación a visiones de futuro para corresponder a un mercado competente (Puentes, 2019).

A esto también se le atañe que si la productividad no mejora los índices de trabajo informal seguirán aumentando, esto fue comentado por Bosch, (2020) en la primera jornada de la conferencia de economía de la informalidad; es por esto que es importante reconocer a la productividad como un factor estratégico para el desarrollo de la economía y de las familias asociadas a la producción panelera, ya que este factor les permite mejorar sus condiciones de vida.

- Productividad

Basándonos en lo anterior, es relevante mencionar que Arias, (2017) afirma que:

“el objetivo de la productividad es medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo por eficiencia el hecho de obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recursos. Es decir, cuantos

menos recursos sean necesarios para producir una misma cantidad, mayor será la productividad y, por tanto, mayor será la eficiencia.” (p.1).

Dicho esto, lo anterior permite reflexionar que la productividad es un factor determinante para el crecimiento de la economía, que debe estimarse a largo plazo en cambios progresivos con el fin de disminuir los costos y optimizar los tiempos en la realización de tareas. A modo que se puedan combinar esfuerzos generadores de beneficios mutuos, donde dicha composición se pueda realizar desde la maquinaria, en las actividades de los trabajadores o en el mutuo beneficio de los agrosistemas que tienen los productores en su unidad productiva llamada finca, a modo de lograr maximizar la producción total de bienes y servicios.

- Productividad para el autoconsumo

Según Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Mexico, (2020):

“la producción de autoconsumo se destina a diversas funciones, no sólo para la alimentación, sino que también permite alcanzar la seguridad alimentaria en nuestro país, ya que esta práctica permite a los productores y a sus familias producir lo que comen, así como alimentar al ganado, usarla como semillas para el próximo ciclo, conseguir un mayor precio en el futuro y/o almacenarla.” (p. 1)

Luego de tener el anterior panorama de la productividad para el autoconsumo, esta investigación retoma el anterior concepto, puesto que persigue fortalecer a las familias productoras de caña panelera en avance de sus estrategias productivas que mejoren la calidad de vida mediante la minimización de sus esfuerzos para la producción responsable y para la seguridad en la maximización de los beneficios derivados de sus procesos productivos.

- Agricultura orgánica

Se debe agregar que según la FAO, (2021):

“La agricultura orgánica es un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana. La agricultura orgánica involucra mucho más que no usar agroquímicos.” (p.1).

En este sentido, la producción orgánica no solamente es un parámetro para ingresar a los mercados competentes que exigen certificaciones, sino que también genera bienestar humano, dadas las condiciones en las que se trabaja la tierra y el manejo dado a cualquier sistema productivo.

Así las cosas, el panorama de los productores agropecuarios debe comprenderse de aquí en adelante a miras de lograr gradualmente la producción orgánica, con el fin de mejorar sus condiciones de vida y generar un equilibrio en sus fincas para con el medio ambiente, el aprovechamiento de los recursos y con los servicios ecosistémicos que este le brinda.

- Agroecología

Al llegar aquí es conveniente resaltar que la agroecología toma un papel importante en la producción responsable, ya que según la FAO, (2021) “La agroecología es una disciplina científica, un conjunto de prácticas y un movimiento social. Como ciencia, estudia cómo los diferentes componentes del agroecosistema interactúan. Como un conjunto de prácticas, busca

sistemas agrícolas sostenibles que optimizan y estabilizan la producción” (p. 1); es por ello que se hace necesario traer este concepto para la investigación, puesto que, se considera el anterior enfoque para identificar y reflexionar sobre las prácticas que llevan los productores en logro de una producción amigable con el medio ambiente y que además brinde bienestar humano.

También es importante reconocer a la agroecología como movimiento social, que según la FAO, (2021):

“persigue papeles multifuncionales para la agricultura, promueve la justicia social, nutre la identidad y la cultura, y refuerza la viabilidad económica de las zonas rurales. Los agricultores familiares son las personas que tienen las herramientas para practicar la Agroecología. Ellos son los guardianes reales del conocimiento y la sabiduría necesaria para esta disciplina.” (pg1),

En este sentido, estos elementos permitirán reconocer a los productores y a sus familias como actores claves en la proposición de estrategias que promuevan el bienestar y que reconozcan la esencialidad de su sistema productivo frente a las comunidades que se benefician de él.

Marco legal

Esta investigación retoma el esquema legal que se tiene en Colombia para la producción panelera, así como también contempla la normativa que rige la formalización y las obligaciones que tienen las asociaciones.

Dicho lo anterior, se presenta inicialmente la normativa que preside la producción panelera en Colombia, partiendo de la Ley 40 del 4 de diciembre de 1990; esta Ley genera el

panorama jurídico que establece las normas de protección para el desarrollo de la producción panelera en el país, así como también se implanta la cuota de fomento panelero, la cual corresponde a la porcentaje que se debe recaudar por cada 0.5% del precio de cada kg de panela o miel producida (El Congreso de Colombia, 1990); como lo establece el Artículo N°8 que habla sobre la destinación de los recursos recolectados a partir de la cuota de fomento panelero, estos serán propuestos para los siguientes fines:

1. Actividades de investigación y extensión.
2. La promoción del consumo de la panela, dentro y fuera del país.
3. Campañas educativas sobre las características nutricionales de la panela.
4. Actividades de comercialización de la panela, dentro y fuera del país.
5. Programas de diversificación de la producción de las unidades paneleras.
6. Programas de conservación de las cuencas hidrográficas y el entorno ambiental en las zonas paneleras.
7. Hasta en un 10%, como máximo para gastos de funcionamiento de la Federación Nacional de Productores de Panela, FEDEPANELA (El Congreso de Colombia, 1990).

Por otra parte, también se contempla a la Resolución 779 del 17 de marzo de 2006, que enmarca la reglamentación de los requerimientos técnicos y los requisitos sanitarios para cumplir en la producción y comercialización de la panela con destino al consumo humano; es importante decir que allí se mencionan algunas prácticas, para ser tenidas en cuenta en la cadena de valor de la producción panelera, así como la manufactura que debe ser tenida en cuenta para la comercialización interna y externa de país (Ministerio de protección social, 2006).

Para la investigación es importante el capítulo V que retoma al envase, embalaje,

rotulado, reenvase, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización del producto, estableciendo los estándares mínimos que un productor o asociación debe contemplar a la hora comercializar los productos (Ministerio de protección social, 2006).

También se considera la Ley 1731 del 2014, que adopta medidas con respecto al financiamiento para la reactivación del sector agropecuario y, donde se establecen disposiciones para el fortalecimiento agrario por parte de la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (antes llamada CORPOICA y ahora AGROSAVIA) (Congreso de la República, 2016).

Por otra parte, también se considera la normativa relacionada al fin organizacional, que corresponde a los derechos constitucionales que tienen las organizaciones solidarias de desarrollo para consolidarse formalmente ante la Ley. Es por ello que se encuentra el Decreto Reglamentario 427 de 1996, que plantea que las personas jurídicas sin ánimo de lucro (según artículos 40 a 45 y 143 a 148 del decreto 2150 de 1995) se inscribirán en las respectivas Cámaras de Comercio en los mismos términos y condiciones para el registro mercantil de los actos de las sociedades comerciales.

10. Resultados finales y discusión

Con base en los resultados relacionados en la tabla de la triangulación (ver tabla 7), es notorio que los productores asociados a la organización de ASPRUT, tienen dificultades con respecto a la estimación de sus productos desde el ámbito de la aceptación, así como, desde la subvaloración económica que depende en cierta medida de la calidad de la panela o de la miel producida, estas dificultades se ven representadas en falencias correspondientes al bajo fortalecimiento de la cadena productiva, que son cosas que repercuten directamente en el bienestar de los asociados y sus familias; estas situaciones pueden estar atendidas bajo el fomento de la formalidad laboral de los asociados, en el marco del mejoramiento de la productividad con elementos de la agroecología respondientes a las normas de agricultura sostenible.

Bajo el anterior panorama es importante referirse a los siguientes resultados más relevantes:

- Se evidencia que la asociación de ASPRUT no cuenta con canales de comunicación e información, como las redes sociales y la página web institucional, donde se generen vínculos de apropiación e identidad con los asociados y con el mercado que demande sus productos; esta es una debilidad que resaltan los entrevistados, puesto que nos les ha permitido generar lazos directos con sus compañeros, a fin de compartir lecciones aprendidas y técnicas exitosas que han tenido con el manejo de sus sistemas productivos.
- Pese al gran esfuerzo y gestión que se ha realizado desde la gerencia de la asociación, con respecto a la promoción del bienestar social, los productores identifican que el cambio solo es posible si hay una constante dirección y acompañamiento posibilitado

por capacitaciones que les brinden herramientas para mejorar en aspectos de manejo de cultivo, buenas prácticas agrícolas, autoconsumo responsable y finanzas personales.

- Notablemente la asociación y los productores se han beneficiado de los proyectos derivados de las alianzas públicas y privadas, son cosas que han motivado y permitido la evolución de algunos productores con relación al mejoramiento de sus sistemas de producción, sin embargo, es aquí donde no siempre se cuenta con la participación y el compromiso de todos.
- Debido al alto porcentaje de asociados de la tercera edad no cotizantes de seguridad social, la asociación desea incluir dentro de su estrategia de formalidad laboral, políticas que aporten a la vejez digna de los asociados.
- Los entrevistados sostienen que reciben apoyos económicos y de salud por parte del Estado; y son recursos que no desearían perder a la hora de cumplir con algunos requerimientos que solicita la asociación como el aporte de seguridad social y la bancarización.
- Tan solo el 32.4% de los productores intentan hacer un manejo adecuado de cultivo y asocian sus subsistemas productivos, con el fin de aprovechar los recursos que estos se brindan entre sí, un ejemplo de ellos es el descerezado de café que se puede utilizar como abono orgánico para la siembra de caña.
- Los trapiches con los que cuentan la mayoría de productores, tienen cerca de 20 años aproximadamente y no garantizan una extracción suficiente, puesto que se manifiesta en las entrevistas que tan solo se llega a un 30%, este es un factor que podría mejorarse para lograr mayores cantidades de jugos a partir de las mismas cañas producidas acostumbradamente.

- Pese a que la principal actividad económica se deriva de la producción de caña panelera y que cerca del 60% de su unidad productiva está sembrada por caña, algunos productores mantienen subsistemas como cacao, café, plátano, entre otros, que les permiten complementar la dieta familiar y recibir ingresos extra.

Con forme a los resultados anteriores, se propone el siguiente plan de mejoramiento desde una herramienta de la Gerencia Social, que corresponde a la Planeación Estratégica, puesto que se considera como la más acertada para fortalecer los procesos organizativos que tiene la asociación de ASPRUT, para el mejoramiento de la productividad de los campesinos asociados.

Ahora bien, es importante relacionar que la estructura en la que se desarrolla la herramienta de Planeación Estratégica, estará concebida bajo los siguientes tres criterios: 1. La identificación del perfil y la caracterización de la asociación, 2. La selección y el desarrollo del instrumento a aplicar y 3. El planteamiento del desarrollo y los resultados de la aplicación de los instrumentos.

i. Perfil y caracterización de la Organización

Aquí es pertinente mencionar que el perfil de la organización, se concibe con los anteriores resultados y que además se complementan con los insumos derivados de la construcción de un estudio de caso que resalta las buenas prácticas y lecciones aprendidas de la formalización que ha llevado la asociación de ASPRUT; realizado por los investigadores bajo el marco del proyecto de investigación de la alianza EFI, que tiene como objetivo analizar el contexto de formalidad de la economía en el país.

Es por ello que a continuación se relacionará la consolidación de la Asociación, las redes que han generado a través del tiempo y se describen algunos hitos importantes para su

formalidad.

a) Antecedentes de la organización

La Asociación de productores agropecuarios de Útica – ASPRUT, fue creada por la iniciativa de 21 productores paneleros del municipio de Útica, a fin de tener estrategias que les permitiera competir en los mercados nacionales, mejorando los precios de la panela en el año 2012 y, así superar la crisis de precios bajos en ese momento. Mediante asamblea general de fecha 9 de enero de 2012 se inicia la asociación y se radica en la cámara de comercio de Facatativá (sede Villeta) el acta N0. 1 de esa misma fecha.

Es importante mencionar que la organización se realiza como respuesta a las iniciativas para la presentación a proyectos gubernamentales que requieren de la formalidad como requisito para la promoción de los mismos, estos proyectos en los que se han vinculado han sido, el Panelatón, el Pacto Agrario, entre otros. También han logrado participar y ganar la concesión de la central de mieles en el 2019, bajo la modalidad de contrato en comodato; en medio de esta iniciativa, se logran vincular 108 asociados más, con el fin de producir directamente para el aliado MONBEL TRADING PARTNERS S.A.S. empresa reconocida en el gremio por la calidad de panela pulverizada que producen.

Así también durante el lapso de construcción de la planta y sus adecuaciones, en el 2013 al 2018 se efectúa el proyecto de alianzas productivas, denominado: “Alianza para el fortalecimiento productivo y agroindustrial de la producción panelera con la asociación de productores agropecuarios de Útica ASPRUT, en el municipio de Útica- Cundinamarca”

Proyecto donde se tomó 1 hectárea de 31 productores paneleros del municipio y con la coordinación de personal capacitado agrónomo, administrativo y la organización gestora

(Tacuara) se logró el repoblamiento y fertilización de esa hectárea, así mismo se entregaron implementos para riego, fertilizantes y capacitación en BPA “Buenas prácticas agrícolas”.

La asociación siempre ha contado con el apoyo de instituciones gubernamentales FEDEPANELA, AGROSAVIA y el SENA a través de los cuales se han recibido capacitaciones en cultivo, fertilización, manejo de finca como empresa, producción de miel con calidad y muchos otros planes y proyectos que dejan enseñanza y buen desempeño de producción en los asociados.

Han tenido algunos hitos importantes en la formalidad, puesto que en noviembre de 2018 la Planta de mieles de Útica es entregada por la Gobernación de Cundinamarca a la Alcaldía del municipio de Utica, y en mayo de 2019 el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural hace entrega mediante comodato a la Asociación ASPRUT del mobiliario de la planta (caldera, tachas, tanques etc.) y en junio de 2019 la Alcaldía mediante contrato de comodato hace entrega de la planta a la asociación, El 29 de septiembre del año 2019 se suscribe el contrato de alianza productiva y comercial con la empresa MONBEL TRADING PARTNERS S.A.S. empresa reconocida en el gremio por la calidad de panela pulverizada que producen, su compromiso con el agro colombiano y sus contratos con la industria alimenticia nacional como Harinera del Valle, Ramo; Santa Clara, e internacionales como TOSTAO así como exportaciones a España y Estados Unidos.

Para competir con estos mercados se hace necesario continuar con la obra que genere el cumplimiento de las normas INVIMA y para este propósito se unen esfuerzos económicos entre la alcaldía del municipio de Útica, la Asociación ASPRUT y el aliado; finalmente en febrero de 2020 las obras son terminadas y la planta queda lista para su certificación.

El contrato con el aliado a la fecha se encuentra vigente, y aunque el proceso de aprendizaje ha sido complicado, ya se está generando una materia prima (miel) de excelente calidad para la producción de panela pulverizada. Dentro del marco de este contrato se ha generado empleo para la población de los municipios que integran la asociación (Utica, Quebradanegra, La Peña, Guaduas y Caparrapi), contribuyendo al mejoramiento de calidad de vida no solo de los productores si no de la comunidad en general.

b) Objeto de la organización

La asociación tiene un término no definido en el tiempo, su actividad principal es el comercio al por mayor de productos alimenticios, y en el Art. tercero de los estatutos tiene su objeto social el cual se reconoce así:

“OBJETO:

ARTICULO 3. El objeto de la ASOCIACIÓN consistirá en el desarrollo de acciones que permitan el mejoramiento de los procesos productivos, la adopción de buenas prácticas agropecuarias, la adopción de esquemas de certificación de calidad y la generación de ingresos tanto para la comunidad rural como para la asociación, a través de las siguientes actividades en el ámbito del territorio nacional e internacional.” (ASPRUT, 2012)

c) Portafolio de servicios

La organización bajo su objetivo misional que persigue el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias asociadas productoras de caña panelera, promueve el desarrollo social, el cual se logra bajo el trabajo conjunto entre colaboradores y productores que buscan mejores panoramas comerciales que reestablezcan la equidad y reconozcan al campo

como una de las mejores opciones para obtener los ideales que sus metas les merezca.

Bajo este sentido, la asociación de ASPRUT cuenta con 108 productores ubicados en las regiones de Rio Negro y Gualivá, Cundinamarca, brindándoles consultoría comercial, agrícola y técnica que les facilite incursionar en el medio, propiciando solidaridad a fin de reconocer las actividades del campo, mediante el fomento de las redes y alianzas, la implementación de los nuevos proyectos suscritos a los sistemas de regalías, la ampliación de los horizontes de ventas en cuanto a la exportación y promoción de la producción de panela orgánica.

ii. Selección y elaboración de una herramienta de Gerencia Social.

Al llegar aquí es importante mencionar que la Gerencia Social contiene una serie de herramientas que se convierten en las estrategias futuras con nuevos enfoques de gestión que promueven el desarrollo social por medio de los programas, políticas y proyectos para el mejoramiento del bienestar de los actores involucrados.

De este modo, algunas de las herramientas son: La planeación estratégica, el mercadeo social, las redes y alianzas, el fundraising, los informes de sostenibilidad social e indicadores, la negociación y manejo de conflictos y, la gestión socio ambiental de proyectos y programas.

Es oportuno mencionar que para este proyecto se ha concebido necesario el uso de la herramienta de planeación estratégica, ya que, según Ortiz, (2013), esta permitirá generar un panorama futuro de la organización, con el fin de responder a las necesidades de cambio y contemplar un instrumento de aplicación dinámica y participativa, que deleve sus enfoques misionales e identifique las oportunidades, los riesgos y las capacidades que se tienen.

Planeación Estratégica

Dicho lo anterior, este plan estratégico permitirá consolidar una herramienta de la gerencia social en aras de minimizar las brechas que coexisten en medio de la desigualdad que tiene el campesinado colombiano frente a la valoración de sus esfuerzos en la producción de la panela, como uno de los productos más consumidos per cápita tal como lo menciona Sánchez, (2017). La planeación estratégica permitirá fortalecer los procesos organizativos de la asociación de paneleros ASPRUT, a fin de mejorar la productividad y dar un valor agregado a su proceso, de manera que se promueva la calidad de vida de los asociados y de sus familias.

Finalmente, este arrojará elementos claves en la identificación de las falencias de organización colectiva para la construcción de sólidas estrategias, que conlleven a la constitución de una excelente red social en beneficio de los productores de la región de Gualivá, Cundinamarca y la apertura de mercado, incluso internacional con un producto orgánico, artesanal y de alta calidad.

- Diagnostico

La asociación considera a la sostenibilidad desde todos sus procesos estratégicos que están relacionados en la siguiente imagen (ver figura 5), donde busca promover la productividad, la formalidad y la asociatividad de los productores, lo que sin duda les ha permitido trazar metas alcanzables, honestas y transparentes desde sus procesos misionales.

Figura 5.

Mapa de procesos estratégicos, de la asociación de ASPRUT, elaborada por autores.



Dado el anterior mapa estratégico, es importante mencionar que, desde el pilar económico, siempre se ha procurado buscar la equidad de los precios mediante la investigación de nuevos mercados nacionales e internacional, que difieran en la participación de los intermediarios que desestiman la cadena de valor de los derivados de la caña panelera, permitiendo así, mejores utilidades económicas para los asociados.

Desde el eje social, se reconoce y se dignifica la labor al campesinado asociado a la organización, tratando de visibilizar sus esfuerzos en las redes y alianzas establecidas a lo largo del tiempo, generando el reconocimiento a las comunidades productoras de caña panelera; la organización se preocupa permanentemente por incluir a los núcleos familiares de los asociados

a campañas de sensibilización y capacitación, de manera que busca regenerar el tejido social de los asociados, para lograr mejores condiciones de vida.

La responsabilidad ambiental con la que ha trabajado la asociación se ha promovido permanentemente a los procesos con los que se está produciendo las mieles y la panela, es decir que las técnicas que son necesarias para dicha producción, contemplen el menor riesgo ambiental posible. Para ello se han realizado capacitaciones, donde se prohíbe el uso de combustibles sólidos, como llantas, basura, plásticos, entre otros, así mismo como la moderación del uso de plaguicidas, el control de lixiviados y el uso racional del agua y la energía.

Finalmente, también se ha promovido el valor consuetudinario que tiene el cultivo de caña panelera, generando identidad y confiabilidad en los alimentos producidos por los campesinos asociados, rescatando la historia, la memoria del cultivo ancestral y las practicas con las que se vienen trabajando durante las últimas 60 décadas, a fin de generar sentido de pertenencia cultural por el trabajo realizado en la asociación ASPRUT.

- Formulación de la Estrategia: DOFA

Con base en el anterior diagnóstico, es necesario recurrir a la Gerencia Social, para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora internas y externas que se relacionan en la siguiente matriz DOFA (ver tabla 8.), ya que esta herramienta evidencia el diagnóstico, el estado de la asociación y cómo se puede ver afectada en el futuro por el entorno competitivo al que está expuesta.

Tabla 8.

Matriz DOFA, elaborada por autores

MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	1. Poca competencia	1. Mercados limitados
	2. Baja exploración del mercado	2. Zonas de difícil acceso
	3. Posibilidad de exportación	3. Asistencialismo
	4. Baja investigación local	4. Variaciones Climáticas
	5. Bajo nivel educativo	5. Migración de los campesinos
	6. Apoyos socioeconómicos nacionales	6. Baja producción panelera
	7. Poca inversión tecnológica	7. Mala planificación de las cosechas
	8. Escaso intercambio de tecnologías	8. Reemplazo de la actividad productiva
	9. Poca sostenibilidad ambiental	9. No planificación de los gastos
10. Desconocimiento del sistema de regalías	10. Bajo relevo generacional	
FORATLEZAS (F)	ESTRATEGIAS (E- FO)	ESTRATEGIAS (E - FA)
1. Esperanza en nuevos mercados	E1. F1-O2. Capacitar a los productores en cuanto al uso de los canales de comunicación las estrategias de comunicación de redes y alianzas. E2. F10-O10. Estrategia de extracción.	E3. F2-A1. Capacitar a los productores al manejo de cultivo bajo el uso de las NAS. E4 F7-A10. Promover desde las políticas de la asociación el aporte económico a los BEPS como estrategia para el mejoramiento de la calidad de vida.
2. Capacitación de los productores		
3. Mejorar la equidad competitiva		
4. Auto gestión del recurso económico		
5. Conocimiento de la normatividad		
6. Conocimiento del sistema de regalías		
7. Equipo administrativo calificado		
8. Asesoría comercial y de gestión		
9. Costos asequibles		
10. Innovación e investigación		

DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (E - DO)	ESTRATEGIAS (E - DA)
1. Organización nueva en el mercado	E4. D6-O7. Implementación de una herramienta contable. E5.D8-O3. Estrategia de formalidad laboral.	E6.D3-A6. Producción limpia y autoconsumo. E7.D10-A2. Estrategia de transporte.
2. Poca experiencia		
3. Recursos limitados		
4. Dificultad en la ejecución de los recursos externos		
5. Personal en formación		
6. Carencia de software contable y de inventarios		
7. Carencia de un sitio web		
8. Informalidad laboral		
9. Escasas redes y alianzas		
10. Costos mayores que la competencia		

- Planteamiento de planes de acción: balanced scorecard – Cuadro de mando integral.

Es conveniente describir que, según Dávila, (1999), “un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores” (p.35), lo que permitirá impulsar el logro de los resultados de la planeación estratégica concebida para esta investigación. El cuadro que se relaciona en la figura 5, está basado bajo 4 panoramas que son: el aprendizaje y el crecimiento, los procesos internos, los clientes y la parte financiera.

Desde los resultados de la investigación, se propone en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: aumentar la capacitación en los productores y la implementación de los canales de comunicación, con el fin de fortalecer el talento y las capacidades de la asociación y sus miembros; desde los procesos internos: se quiere mejorar la estrategia de gerencia de los proyectos y los servicios de consultoría, a fin de aumentar los portafolios de servicios en la gestión de proyectos; desde los clientes: hacer reconocida la organización la organización a nivel regional, así como aumentar la confianza en los clientes de la asociación; y finalmente desde la perspectiva financiera: ampliar la gestión de los proyectos por regalías, aumentar los costos de producción y mejorar las redes y alianzas. Como se relaciona en el cuadro mando de mando integral de la figura 6.

Figura 6.

Cuadro mando de mando integral, elaborada por autores.



- Formulación de objetivos (árbol de objetivos) y construcción de indicadores

Con relación al análisis realizado a partir del árbol de objetivos que relaciona las posibles causas y efectos que generan la baja productividad, se pueden establecer estrategias para aumentar la asociatividad, la intensidad de formalización a fin de disminuir la necesidad del asistencialismo estatal que tienen los productores asociados de ASPRUT, atendiéndolas bajo el fortalecimiento de las capacidades de la asociación y de los asociados como se observa en el anexo N° 20.

Es importante develar que el árbol de objetivos indica que el propósito principal es crear un plan estratégico para optimizar la productividad de los asociados de ASPRUT, con el fin de

aumentar los ingresos, mejorar el bienestar de vida y el tejido social, aportando al desarrollo de la región; se debe establecer permanentemente el uso de los canales de comunicación con el fin de crear identidad en los miembros de la asociación y los clientes, de manera que se dé cumplimiento a los procesos estratégicos que se contemplaron anteriormente, para dar cumplimiento y seguimiento a estos objetivos se establecen en la tabla N° 10, los indicadores de gestión.

iii. Desarrollo de la propuesta de fortalecimiento de acuerdo con los resultados obtenidos de la herramienta de Gerencia Social elaborada:

Identificación de aspectos para mejorar o fortalecer

La asociación de ASPRUT ha trabajado sin cesante en los últimos 9 años en la gestión del bienestar humano de los productores agropecuarios, bajo el marco de la promoción de la mejora de la productividad de los asociados, esto se ha logrado desde los esfuerzos y alianzas con entidades externas. Sin embargo, se evidencian los siguientes aspectos a mejorar dentro de su estructuración:

- Visualización de los procesos de la asociación y sus productores: es necesario que se divulguen los procesos misionales, de gestión y de producción que se llevan en la asociación, mediante canales de comunicación, redes sociales y pagina web.
- Generación de identidad para con los procesos misionales de la asociación: es importante apropiar a los asociados frente a las políticas que tiene la organización, mediante capacitaciones e incentivos que los motiven a pertenecer en ella.
- Promoción de la formalidad laboral: los productores valoran si deben renunciar a

los beneficios brindados por el Estado, como los subsidios, con relación a las responsabilidades que deben asumir de seguridad social y bancarización; aquí convendría relacionar capacitaciones con relación al manejo y organización de las finanzas personales y los beneficios a largo plazo que obtendrían.

- Gestión de alianzas público privadas: la gestión de las alianzas o de los proyectos recae sobre la representante legal, cosa que centraliza y dificulta que se realicen con mayor capacidad y frecuencia, lo que debe permitirse es la designación de los mismos a personal dedicado a estas investigaciones.
- Acompañamiento técnico y de bienestar social: los acompañamientos técnicos y de bienestar que se han realizado han sido pocos, derivados de los proyectos que los patrocinan, entonces es importante que se fomenten desde las políticas de la organización para con los deberes económicos que tienen los asociados.
- Gestión e implementación de nuevas tecnologías: es perceptible que los productores cuentan con trapiches de muy baja capacidad de extracción lo que incide en el poco aprovechamiento de las cañas cultivadas; como respuesta a ello es adquirir trapiches que cumplan con este requerimiento y que puedan funcionar comunitariamente, bien administrados.
- Apropiación de los productores frente a sus compromisos para con la asociación: es notoria la baja identidad que tienen los asociados frente a la organización, es por ello que se deben definir periódicamente las asambleas de participación y concertación.

- Exigencia en los parámetros de calidad y manejo de cultivo: cerca del 70% de los productores no realizan un manejo de cultivo adecuado, lo que debe promoverse desde las capacitaciones bajo principios agroecológicos y estos deben ser representadas dentro de las políticas de la asociación.

Estrategias de mejoramiento o fortalecimiento

Con base en la realización del diagnóstico y resultados obtenidos por la investigación, se plantea el siguiente plan estratégico de fortalecimiento como herramienta de la Gerencia Social para fortalecer a la asociación como organización, procesos comunicativos, fortalecimiento de su tejido social y buenas prácticas agrícolas de los asociados de ASPRUT.

Plan estratégico de Fortalecimiento.

Como estrategia de fortalecimiento se propone la implementación y seguimiento a las estrategias de fortalecimiento enfocado a la organización y los asociados de ASPRUT. Dichas estrategias deben a cargo de los directivos de la organización, pero además requerirá un compromiso y de proactividad de sus asociados coordinando en equipo las diferentes actividades, capacitaciones o estrategias que se plantearan a lo largo del capítulo y que son dirigidas a fortalecer a la organización y los asociados de ASPRUT, con la implementación de la herramienta de planeación estratégica de la Gerencia Social.

Este plan como se mencionó de acuerdo con la información recaudada del análisis del diagnóstico y los resultados obtenidos, se enfoca en espacios para que la organización así como sus asociados, puedan fortalecer su imagen organizacionales, sus canales de comunicación y como acceder y obtener el máximo beneficio de los mismos, talleres o capacitaciones de normas

agrícolas sostenible – NAS, programas como los beneficios económicos programados o BEP´s, beneficios de la formalización, alternativas de inversión desde el nuevo sistema de regalías y buenas prácticas de autoconsumo.

El plan que se plantea se enfoca en el cumplimiento del objetivo misional de la organización, toda vez que fomenta el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias asociadas productoras de caña panelera, promueve el desarrollo social, el cual se logra bajo el trabajo conjunto entre colaboradores y productores que buscan mejores panoramas comerciales que reestablezcan la equidad y reconozcan al campo como una de las mejores opciones para obtener los ideales que sus metas les merezca.

El plan estratégico, cuenta con ocho líneas de acción basadas en la calidad de vida de los asociados, fortalecimiento de la productividad y fortalecer el modelo de la asociación buscando generar el impacto misional mencionado. A continuación, se decantan cada una de las líneas de acción:

- *Fortalecimiento de los canales de comunicación*

Esta estrategia es relacionada del factor E1.F1-O2, donde se evidencia una carencia de canales de comunicación que permitan a la asociación una comunicación reciproca con los diferentes actores, lo que genera la necesidad de trabajar en la creación y puesta en marcha de estos canales, principalmente desde la nuevas tecnologías y redes sociales. Estas herramientas permiten en forma importante mostrar la información institucional de la asociación, así como actividades importantes que realiza y que no son de conocimiento de los asociados o de la comunidad en general, toda vez que no cuentan con los espacios para mostrar las evidencias de las mismas, restando visibilidad e impacto que requiere como asociación.

Una vez detectada dicha falencia y la urgencia de contar con estos canales, se procede a buscar una red de aliados que puedan ofrecer recursos o trabajo que permitan a la asociación contar con los mismos. Por lo cual se procede a buscar profesionales interesados en realizar el diseño de estos canales, puntualmente imagen institucional documental, creación de página en red social Instagram y Facebook, creación de página web y por ultimo elaboración de material propagandístico para los asociados (llaveros y esferos).

Con los requerimientos de la asociación y las pretensiones económicas del profesional de diseño gráfico, se procede a hablar con empresas y personas conocidas, logran recaudar el monto necesario para proceder con la ejecución de la estrategia, procurando por demás que no se requiere de recursos propios para el mantenimiento de dichos dominios o perfiles.

Consiguiendo así el desarrollo de la página web con dominio <https://asociacionasprut.wixsite.com/asprutitca>, el perfil de Instagram https://www.instagram.com/asprut_utica/ y el perfil de Facebook <https://www.facebook.com/asprut.asprut.73/> con un desarrollo completo y listo para que desde la asociación se pueda acceder a las mismas y empezar a promocionar las acciones y actividades de los asociados como la asociación, ver la figura 7.

Figura 7.

Página web de la asociación de ASPRUT, tomada de <https://asociacionasprut.wixsite.com/asprutitca>



Por otra parte, se realiza entrega del material de propaganda a la asociación para que, a discreción de la misma, sea repartida a sus diferentes asociados con el fin de lograr un reconocimiento institucional y acercamiento hacia la asociación y sus diferentes actividades, ver la figura 8.

Figura 8.

Material de identificación de marca. Fotografía tomada por autores.



- *Talleres de buenas prácticas agrícolas*

Aquí se aborda la estrategia del factor E3. F2-A1, donde se aborden temas para los asociados como lo son buenas prácticas en el manejo de cultivos, buenas prácticas agrícolas, que incentiven autoconsumo y aprovechamiento de los derivados del proceso de producción de mieles y panela.

Se plantean 3 talleres específicamente el primero denominado buenas prácticas en el manejo de cultivos, un segundo taller denominado buenas prácticas agrícolas que incentiven autoconsumo, y por último el taller denominado aprovechamiento de los derivados del proceso de producción de mieles y panela. Cada taller se realizará en la primera semana de los tres primeros meses respectivamente planteado en el cronograma del plan estratégico.

El taller de buenas prácticas en el manejo de cultivos, tiene como finalidad manejar temas específicos de las formas de utilización de abonos o compost que sean más amigables con el medio ambiente resaltando la importancia de tener semilleros que permitan el reemplazo de los cultivos.

Por su parte el taller de buenas prácticas agrícolas que incentiva el autoconsumo, está enfocado a todas estas actividades que se pueden realizar en las unidades productivas, tales como la generación de cultivos alternativos que permitan suministro de alimentos específicos, elaboración de compost con materiales orgánicos derivados de la operatividad de la misma finca, entre otras prácticas orientadas al autoconsumo y al ahorro.

Para finalizar, el taller de aprovechamiento de los derivados del proceso de producción de mieles y panela, tendrá como enfoque el empleo de estrategias consuetudinarias que han

utilizado los antepasados para integrar sus sistemas productivos y disminuir los costos, a partir del empleo de los subproductos derivados de la elaboración de panela, como por ejemplo el uso de la cachaza que es un subproducto que se da en la extracción del trapiche panelero y que sirve para complementar la dieta de las mulas; otra estrategia puede ser la utilización de las hojas de caña que al triturarlas sirven de suplemento vegetal para el ganado.

- *Asambleas de participación y concertación*

Aquí se corrobora la estrategia del factor E1.F1-O2, donde es importante que se aprovechen al máximo los nuevos canales de comunicación con los que cuenta la asociación desde ahora, por lo cual se estima que es indispensable de la participación de todos para que se lleguen a acuerdo sobre la promoción de la asociación a través de actividades que permitan dar a conocer a las comunidades cercanas a la asociación, sobre los productos que comercializan, sus asociados, su capacitaciones, talleres o alianzas con las que se cuentan para fortalecimiento del tejido social.

Incluso proyectar con frecuencia ferias de comercialización con campañas de mercadeo social, que pueden impulsar en consumo de los productos que ofrecen los asociados con las comunidades cercanas a la asociación, todo está utilizando los canales de comunicación con los que se cuenta.

- *Programa “Vejez digna”*

Se relaciona la estrategia del factor E4 F7-A10, donde se desea incluir en su esquema misional el programa “Vejez Digna” donde se puedan aprovechar mecanismos como los que ofrece Colpensiones, en los cuales se impulsa un ahorro para la vejez. Aquí se pueden plantear

dos estrategias una es un ahorro voluntario directo y por otra parte una cuota que se acorde con todos los asociados, que se dirija a este ahorro del programa de Beneficios Económicos Periódicos – BEPS, que consiste en un ahorro flexible y voluntario, es decir le permite a las personas ahorrar un valor que auto determine o variable acorde a sus gastos y lo ahorre en la cantidad y momento que le sea posible o pueda. Así como conseguir que el Gobierno nacional te entregue un subsidio del 20% sobre lo que tengas ahorrado y así, podrás tener un mayor ingreso en la vejez. (Colpensiones, 2020).

Con este programa se impulsaría una mejora en la calidad de vida de los asociados, reflejada en una pensión de vejez, además de aprovechar para aumentar dicho ahorro utilizando a alianza que ofrece el Gobierno nacional como se menciona en la referencia anterior.

- *Talleres de formalización y finanzas personales*

El taller de formalización y finanzas personales contempla la estrategia del factor E5. D8-O3, donde se deben gestionar y utilizar plataformas y programas de capacitación gratuita como lo son el programa de capacitación “Finca Estudiantes” del programa saber más ser más, de la Asobancaria y que se hace énfasis en la planeación financiera para el productor en un contexto rural, brindando herramientas que permitan mayor rentabilidad a la vez que protegen y mejoran los medios de vida rurales y el bienestar social. (Asobancaria, 2019)

Si bien es cierto el sistema integral de seguridad social reglamentado por la ley 100 de 1993, no responde a las realidades del campo y de los campesinos en Colombia en lo concerniente a la situación laboral de los campesinos. Es posible que con una educación financiera como la que se propone y acceso a créditos pueda permitir una mejora en los ingresos y optimización de gastos, que derive en que los asociados puedan ingresar al sistema de

seguridad social como trabajadores formalizados.

Este programa se complementa con la implementación de los BEPS como alternativa a una vejez o pensión digna.

- *Capacitaciones en agroecología y Normas Agrícolas Sostenibles NAS*

Esta estrategia obedece al factor E3. F2-A1, donde es claro que tan solo el 34.2% de los productores asociados realizan un manejo de cultivo y tan solo el 25% de ellos, lo hacen por medio orgánico, lo que significa una oportunidad para dar cabida a la agroecología, en la generación de estrategias mediante capacitaciones sobre la adición de materia orgánica al suelo, la diversificación de cultivos, el mantenimiento de la diversidad genética local, la integración animal y la cosecha de agua, respondientes a los requerimientos considerados en las NAS de la Red de Agricultura Sostenible (RAS, 2010), que tienen como objetivo,

“Alentar a las fincas a analizar y por consiguiente mitigar los riesgos ambientales y sociales causados por actividades de la agricultura por medio de un proceso que motiva el mejoramiento continuo. La norma se basa en los temas de factibilidad ambiental, equidad social y viabilidad económica.” (p.5).

Algunos de estos requerimientos considerados son: la conservación de los ecosistemas, protección de la vida silvestre, conservación de los recursos hídricos, trabajo justo y buenas condiciones para los trabajadores, salud y seguridad ocupacional, relaciones con la comunidad, manejo integrado de cultivo, manejo y conservación del suelo y el manejo integrado de desechos (RAS, 2010).

Para esta propuesta se contemplarán a todos los productores asociados, donde recibirán

capacitaciones que puntualicen las temáticas ya contempladas y se designen tareas mensuales en procura del logro de cada uno de los requerimientos solicitados por las RAS.

- *Asociatividad mediante trapiches comunitarios*

La asociatividad mediante trapiches comunitarios es la estrategia relacionada al factor E2. F10-O10, donde se evidencia que la productividad de los asociados no es óptima debido a que el aprovechamiento de los jugos de extracción de la caña muchas veces no supera el 40%, debido a que los trapiches no cumplen condiciones técnicas. En las experiencias detectadas con productores que se encuentran certificados el aprovechamiento de los jugos de extracción de la caña pueden aumentar hasta el 70%, situación que se ve reflejada en que, con una misma cantidad de caña panelera, se producen mayor número de cargas de panela.

Aquí se presentan dos problemas acordes con los resultados obtenidos, el primero de ellos es los costos altos de poder adecuar estas estructuras y en segunda instancia la poca colaboración de las personas dueñas de los predios donde se han implementado estos trapiches comunitarios.

En vista de lo anteriormente mencionado y a pesar de los inconvenientes presentados, se considera que esta es una alternativa viable bajo los siguientes principios y alternativas. La primera de ellas es que dicho trapiche se implemente en los terrenos de la central de mieles, lo que garantizaría acceso al mismo por parte de quien lo quiera hacer.

Por otra parte y como segunda medida, en cuanto a los costos de inversión, los mismos se pueden gestionar con recursos de regalías del municipio o del departamento, en esta alternativa lo complicado sería la estructuración del proyecto, pero el departamento de planeación nacional

– DNP, cuanta con un proyecto tipo “Construcción de trapiches paneleros” (DNP, 2021) y la única inversión que se requiere es un estudio topográfico y de suelos, los cuales pueden ser gestionados con profesionales de las mismas entidades territoriales o con recursos propios de la asociación. Como tercera medida la misma administración municipal o departamental puede estructurar el proyecto con estos dos insumos, en el sentido que los proyectos tipo del DNP se encuentran ya estructurados con diseños y presupuesto.

Con esta gestión se puede aumentar la producción de los asociados de tal forma que los ingresos aumenten al aumentar la cantidad de cargas producidas.

- *Capacitaciones de aprovechamiento y autoconsumo*

Aquí se contempla la estrategia del factor E6.D3-A6, donde es imperativo que se aborden temas propios de la producción y reducción de costos en la producción, así como en el consumo de ciertos productos o bienes que pueden ser producidos por los mismos asociados, que permitirían disminuir costos derivando un aumento de poder adquisitivo o de ahorro y se refleje en una mejora en la calidad de los mismos, motivados en esto se propone las siguientes temáticas para el desarrollo de la presente estrategia, ver la tabla 9:

Tabla 9.

Propuesta de temáticas para capacitaciones de aprovechamiento y autoconsumo, elaborada por autores.

POBLACIÓN	TEMÁTICAS
ASOCIADOS	Optimización de parcelas

Sistemas de autoconsumo

Productos derivados de las mieles

Aprovechamiento de residuos

Escenarios y condiciones básicas requeridas para la aplicación de la herramienta

La implementación del Plan Estratégico propuesto como herramienta de la Gerencia Social, debe ser implementado por la asociación ASPRUT y sus asociados en el municipio de Utica, departamento de Cundinamarca. Es importante mencionar que, para la socialización y realización de cada una de las estrategias, tendrán lugar en las asambleas que se convoquen.

Impacto esperado de la aplicación

La implementación del Plan Estratégico propuesto como herramienta de la Gerencia Social, estima que la asociación ASPRUT al igual que sus asociados aprovechen los canales de comunicación con los que se cuentan, por otra parte, aumenten las cifras de formalización entre los asociados con el fortalecimiento de los mismos y, por último, se genere un aporte al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados que pertenecen a ASPRUT. Para medir estos resultados se ampliará la información en la tabla N° 10, indicadores de gestión.

Indicadores / Métricas de seguimiento y control

Se propone realizar un seguimiento constante a las diferentes estrategias propuestas con los indicadores de gestión propuestos a continuación en la tabla 10.

Tabla 10.

Indicadores de gestión, elaborada por autores.

No.	INDICADOR	OBJETIVO	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODO DE MEDICION	RESPONSABLE
1	Capacidad de utilización de los canales de comunicación	Medir la capacidad de aprovechamiento de los canales de comunicación	Publicaciones realizadas en redes sociales	Unidad	Semanal	Gerente
2	Capacidad de ejecución de talleres de buenas prácticas agrícolas	Medir cantidad de participación en talleres de buenas prácticas agrícolas	Total de participantes en talleres ejecutados / Total de asociados	Porcentual	Mensual	
3	Capacidad de ejecución de talleres de formalización y finanzas personales	Medir cantidad de participación en talleres de formalización y finanzas personales	Total de participantes en talleres ejecutados / Total de asociados	Porcentual	Mensual	
4	Nivel de concertación y participación de las asambleas	Analizar el nivel de concertación de las asambleas	Total de asambleas concertadas / Total de asambleas propuestas	Porcentual	Mensual	
		Medir las cantidad de participantes de las asambleas	Total de participantes de las asambleas / Total de asociados	Porcentual	Mensual	
5	Nivel de participación de asociados en programa Vejez digna	Medir la cantidad de asociados que participan en el programa a través de los BEPS	Total de participantes en el programa / Total de asociados	Porcentual	Mensual	

6	Capacidad de ejecución de capacitaciones en agroecología y Normas Agrícolas Sostenibles NAS	Medir cantidad de participación en capacitaciones en agroecología y Normas Agrícolas Sostenibles NAS	Total de participantes en capacitaciones ejecutados / Total de asociados	Porcentual	Mensual
7	Capacidad de ejecución de Capacitaciones de aprovechamiento y autoconsumo	Medir cantidad de participación en Capacitaciones de aprovechamiento y autoconsumo	Total de participantes en capacitaciones ejecutados / Total de asociados	Porcentual	Mensual
8	Capacidad de gestionar proyecto para construcción de trapiche comunitario	Medir proyectos presentados para la construcción de trapiche comunitario	Total de proyectos estructurados y presentados / Total de proyecto propuestos	Porcentual	Mensual

Presupuesto y cronograma

Para la estimación de la ejecución de la propuesta de estrategias, se estima un presupuesto de \$278'050.000, de los cuales \$21'050.000 corresponden a recursos propios, es decir que deben recaudarse de los aportes que realizan los asociados a ASPRUT y \$257'000.000 son recursos que se deben gestionar con entidades que promuevan el desarrollo rural. Revisar anexo 21 en el cual se detalla la cantidad de recursos necesarios para la implementación del presente Plan Estratégico, también se encuentran discriminados los valores ya invertidos y conseguidos por la puesta en marcha de redes y alianzas, así como los recursos que se requiere inviertan directamente la asociación o incluso puedan ser gestionados. Por ultimo debido a la magnitud del programa de construcción de trapiche panelero comunitario, estos recursos si deben ser gestionados con los recursos del Sistema General de Regalías, a través de la alcaldía o

gobernación.

Se propone un cronograma de ejecución del plan estratégico en una proyección de un año desde el inicio de su implementación, con el fin de conseguir los resultados esperados a través de las estrategias de esta herramienta de planeación estratégica de la Gerencia Social, definidos bajo las 7 líneas de acción de la estrategia de fortalecimiento, tal como se evidencia en el anexo N°21.

La propuesta se realiza debido a que el proyecto como se indica es un proyecto TIPO del Departamento Nacional de Planeación, es decir ya se encuentra estructurado y lo que se requiere es unos estudios base (Que deben ejecutar la asociación), que validen que el tipo de suelos y topografía de la zona permite la implementación del proyecto.

El proyecto puede ser presentado a la gobernación, quien lo puede presentar o financiar con recursos del Sistema General de Regalías – SGR, a través de tres posibles fuentes Asignaciones Directas del departamento, o presentar para ser financiado con recursos Regionales de las asignaciones del 60%, o presentar al Órgano Colegiado de Administración y Decisión – OCAD de las asignaciones regionales del 40%. Por otra parte, si se logra la voluntad y colaboración de la alcaldía, dicho proyecto podría también se puede presentar a ser financiado por Asignaciones Directas de Regalías del municipio.

Con la entrada en vigencia de la nueva ley de regalías 2056 de 2020 y su decreto reglamentario 1821 de 2020, se propone que en lo posible se plantea la presentación del proyecto para que sea a través de fuentes de Asignaciones Directa departamentales o municipales, toda vez que, con la eliminación de los OCAD para estas Asignaciones, es la entidad misma quien presenta y aprueba los proyectos, lo que genera agilidad en las aprobaciones de los mismos para su posterior ejecución.

11. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- El 96% de los asociados no se encuentra bancarizado, lo que no genera acceso al sistema y no permite la obtención de créditos que pueden apalancar la producción; así mismo ocurre que, al contar con trapiches artesanales y fertilizaciones orgánicas inferiores al 25% del total de las unidades productivas, estas no pueden contar con certificaciones en alguna norma de agricultura sostenible. Por lo cual es necesario que las estrategias aquí planteadas se aborden desde la visión de la Gerencia Social con el fin de lograr buenas prácticas financieras, desde la promoción del uso adecuado de los recursos propios, como los ahorros y el acompañamiento para la búsqueda de recursos derivados del acceso a créditos, con el fin de acceder a certificaciones que les permita contemplar nuevos mercados con mejores precios no dependientes de la tercerización nacional.
- Al presentarse situaciones como el bajo aprovechamiento y diversificación de las unidades productivas, dependencia económica del cultivo de caña en un 97% y un relevo generacional inexistente que obliga a que las personas de la tercera edad sean los productores actuales; requiere que desde la Gerencia Social se desarrollen las estrategias relacionadas en el plan estratégico para mitigar estas situaciones, que deben estar enfocadas en el mejoramiento de las condiciones de vida de los productores en beneficio del autoconsumo dentro de las unidades productivas, tales como la fabricación de abonos orgánicos y cultivos que se puedan asociar entre sí. Y en una segunda línea al ser estas personas de edades avanzadas, generar una cultura de ahorro para la vejez, por medio del programa

de los BEPS.

- El plan estratégico es una propuesta que pretende ayudar a la asociación de ASPRUT a generar los canales de comunicación inexistentes con todos sus interesados. También permitirá mejorar o fortalecer a su comunidad en temas de buenas prácticas agrarias sostenibles, finanzas personales, mejorar su calidad de vida, pensar en una pensión para una vejez digna, promover el autoconsumo y lograr una mejor asociatividad.
- Se evidencia que la generación de alianzas a través de la planeación estratégica, las cuales son herramientas de la Gerencia Social, producirán los resultados esperados con la gestión de recursos o servicios necesarios para la asociación ASPRUT.
- Es importante generar en los productores la identidad para con la asociación y sus productos, con el fin de promover en ellos, solidos lazos de confianza y trabajo mutuo para la consecución de todos los objetivos planteados.
- Para mejorar los índices de formalidad en los asociados, es importante estabilizar los ingresos económicos, que pueden lograrse a partir de las alianzas con entidades que comercialicen sus productos, con el fin de aportar al programa de los BEP's para una pensión en la vejez y mediante los programas de manejo de finanzas se puedan organizar para asumir las contribuciones de seguridad social.
- Desde el análisis de la formalidad empresarial que lleva ASPRUT como organización rural, es evidente que este tipo de organizaciones deben ser

apoyadas por entidades gubernamentales y/o privadas, con el fin de generar medios para el desarrollo de los productos agrícolas, donde estos escenarios permiten en los procesos la promoción de la formalidad y la inclusión, brindando posibilidades para desarrollo de la sociedad y de sus entornos.

- Fue necesaria la aplicación de la herramienta de planeación estratégica para la investigación, puesto que generó un panorama para el futuro en la organización que responde a la mejora de la productividad de los asociados de ASPRUT. Aunque es importante mencionar que, para la implementación, se debe contemplar la actualización de aspectos que condicionen el momento de acuerdo a los nuevos retos que afronte la asociación.
- Las estrategias planteadas se enfocan principalmente a generar procesos o actividades que sean sostenibles en el tiempo y que además pueden ser replicables toda vez que se enfoquen en el fortalecimiento los procesos organizacionales y asociativos de ASPRUT o asociaciones similares, incluso no solamente para un sector específico como el panelero.

Recomendaciones

- Desde la Gerencia Social es importante que se pueda conocer, continuar y si es el caso complementar el plan estratégico con futuras investigaciones que permitan actualizar datos y/o proponer estrategias a desarrollar con la asociación de ASPRUT u otras asociaciones de campesinos.

- Es importante que se definan los roles y responsables para la implementación del plan estratégico, pero sobre todo que no se centralice la responsabilidad en la gerencia, pues requiere una participación activa tanto de las directivas como de sus asociados, para que se puede cumplir con el mayor éxito posible, en pro del bienestar, de la formalización y de la mejora en la calidad de vida de todos sus asociados
- Durante el proceso de implementación es importante mantener un seguimiento bajo los indicadores de gestión que se trazaron para la propuesta, con el fin de reconocer los alcances que se llevan.
- Se debe considerar más espacios participativos que involucren a los asociados junto con sus familias en el desarrollo de actividades ligadas a las capacitaciones y talleres que buscan las buenas prácticas agrícolas y el mejoramiento del bienestar.
- Incluir dentro de las políticas de la organización los aportes que se realizaran al programa de los BEP's, con el fin de garantizar en ellos una vejez digna.
- Insistir en los asociados sobre los compromisos que tienen con ASPRUT, en espacios como las reuniones de asambleas, a fin de responsabilizarlos y generar en ellos tareas que ayuden a cumplir las metas que se proponen.
- Promover y mantener el uso de los canales de comunicación, por medio de las redes sociales y la página web que fueron entregadas a la asociación, con el fin de generar en ellos un espacio en el que pueden estar siempre informados y

conectarse directamente con sus clientes.

Referencias bibliográficas

- Agudelo, M. (2019). Propuesta de tecnificación para los cultivos de caña panelera de la Asociación de Paneleros de Quebradanegra Cundinamarca. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(1), 1–14. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Alberto, L., Mejía, G., Isabel, M., & Aristizabal, S. (2014). *LA ASOCIATIVIDAD TERRITORIAL ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y REGIONAL DE COLOMBIA 1*.
- Algranti, Bruno y Lotti. (2012). *MAPEAR ACTORES, RELACIONES Y TERRITORIOS Una herramienta para el análisis del escenario social. Recuperado de* http://periodismo.undav.edu.ar/asignatura_cc/csb06_diseno_y_gestion_de_politicas_en_comunicacion_social/material/algranati1.pdf
- AlianzaEFI. (21 de Marzo de 2021). *AlianzaEFI economía formal e inclusiva*. Obtenido de AlianzaEFI economía formal e inclusiva: <https://alianzaefi.com/sobre-la-alianza/>
- Angelica Diaz, Zulma Castro, & Ramirez, U. (2016). “*PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN DE PANELA ESTUDIO DE CASO FINCA LA MARINA – MUNICIPIO NIMAIMA CUNDINAMARCA, COLOMBIA.*”
- Arias, A. S. (2017). *Productividad*. <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Arias, O. L. J., & Valencia, S. J. H. (2019). *DIAGNÓSTICO DE SUSTENTABILIDAD*

AMBIENTAL EN FINCAS PANELERAS EN DOS CONTEXTOS SOCIOECONÓMICOS DEL DEPARTAMENTO DE CUNDINAMARCA, USANDO EN EL MARCO DE EVALUACIÓN EL APLICATIVO FINCAS. 20, 1–83.

<http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/20.500.12558/1848/Arias-Silva%282019%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Asobancaria. (20 de Marzo de 2019). *Asobancaria. Obtenido de Saber Mas, Ser Mas:*

<https://www.sabermassermas.com/capacitaciones-saber-mas/>

Asocaña. (2019). *Sector Agroindustrial de la Caña.*

<https://www.asocana.org/publico/info.aspx?Cid=215>

ASPRUT. (2012). *Estatutos organizacionales de la consolidación de la asociación de productores agrpecuarios ASPRUT.*, (p. 15). Facatativá, Cundinamarca - Sub sede Villeta.

Baker, D. (2017). Ecological panela production in Honduras: A lighter footprint for non-centrifugal sugar. *Cogent Food & Agriculture*, 3(1), 1372684.

<https://doi.org/10.1080/23311932.2017.1372684>

Barreto, J. A. (2013). *Asistencialismo estatal y calidad de vida en Colombia. RUDICS*, Revista universitaria digital de ciencias sociales, 1.

Bastidas Unigarro, A., & Bolaños Escobar, S. (2009). Elementos para la construcción de un perfil para el gerente social en un entorno globalizado. *Tendencias*, 10(2), 11–27.

Bosch, M. (2020). *The economics of informality*. <https://www.urosario.edu.co/Periodico-NovaEtVetera/Economia/Si-no-mejora-la-productividad-los-indices-de-traba/>

- Buele, J. (2017). “*COMERCIALIZACIÓN DE PANELA Y SU APORTE AL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO, PARROQUIA CHIGÜINDA DEL CANTÓN GUALAQUIZA.*” 05, 2601657. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/2305>
- Buitrago, L. (2015). *Análisis del Panorama competitivo de la producción panelera*. Universidad de la Salle , 3-33.
- Bustamante, S. (2006). *Hacia un politica pública de asosciatividad en Colombia: Propuestas para el fortalecimiento de las asociaciones de Municipios*. Bogotá.
- Cabañas Mendoza, I. P., Huarcaya Ávila, J. N., Montalvo Chahua, V. K., & Sangama Romero, R. Y. (2018). Bebidas saludables a base de Panela “Lemon Panelé.” *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <http://hdl.handle.net/10757/625419>
- Campehouth, Q. (2005). *Manual de investigación en ciencias sociales* . Limusa Noriega Editores. <http://www.fapyd.unr.edu.ar/wp-content/uploads/2015/09/manual-de-investigacion-en-ciencias-sociales-quivy-campehouth.pdf>
- Campo Vera, Y., Gélvez Ordoñez, V. M., & Restrepo, J. L. (2018). Elaboración y estandarización de un confite (caramelo duro) a base de panela. *Revista Colombiana de Investigaciones Agroindustriales*, 5(2), 74–79. <https://doi.org/10.23850/24220582.1414>
- Cardozo, E., Carlos, J., & Feo, L. (2016). Rescate de la identidad y la memoria cultural asociada a la molienda de caña y la producción de panela, en la provincia del Gualivá, Villeta, 2015. *Revista Tecnología y Productividad, GGrardot, Regional Cundinamarca*, 2(2), 23–32.
- Carvajal, A. (2019). *Análisis estructural*. Sector agro industrial de la caña, (págs. 1-1). Cali.

Case, K. E. (1997). *Principios de Microeconomía*. Mexico: Pearson Educación de Mexico.

Chávez, J. (2015). “*PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PANELA GRANULADA, OFERTADA POR LA ASOCIACIÓN DE CAÑICULTORES DE GUACHANA, PARROQUIA GUANUJO, CANTON GUARANDA, PROVINCIA BOLIVAR.*”

Colombia productiva. (2020). *Economía Circular*. Bogotá: Centro Nacional de Producción mas limpia.

Colpensiones. (2020). *¿Qué son los BEPS, Beneficios Económicos Periódicos?*

https://www.colpensiones.gov.co/beps/Publicaciones/el_programa/informate_sobre_beps/que_son_los_beps_beneficios_economicos_periodicos

Congreso de la Republica. (2016). *LEY 1731 DE 2014*.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1801_2016.html

Corabastos. (24 de Marzo de 2021). *Corabastos, moderna eficiente y competitiva*. Obtenido de

<https://www.corabastos.com.co/es/node/151>

Cordoba, S. A. (2017). *Multifuncionalidad de la agricultura campesina en dos contextos socioeconomicos en Cundinamarca*. Universidad Nacional de Colombia , 93-216.

Cortolima. (21 de Marzo de 2021). *Plan de negocios*. Obtenido de

https://www.cortolima.gov.co/sites/default/files/images/stories/centro_documentos/pom_amoya/formulacion/apendices/ap_plan_negocios.pdf

DANE. (Marzo de 2017). *Insumos y factores asociados a la producción agropecuaria* .

Recuperado el 05 de Mayo de 2019, de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/Bol_Insumos_mar_2017.pdf

DANE. (2016). 3er Censo Nacional Agropecuario. In *Ministerio de agricultura* (Vol. 2).

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

DNP, D. N. (13 de Marzo de 2021). DNP. *Obtenido de Construcción de trapiches paneleros:*

https://proyectostipo.dnp.gov.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=199&Itemid=268

El Congreso de Colombia. (1990). *Ley 40 De 1990. 1971(33)*, 6–8.

FAO. (2021a). *¿Qué es la agricultura orgánica?*

<http://www.fao.org/3/ad818s/ad818s03.htm#:~:text=La agricultura orgánica es un,sintéticos para proteger el medio>

FAO. (2021b). *Agroecología y Agricultura Familiar*. <http://www.fao.org/family-farming/themes/agroecology/es/>

FAO. (2018). *Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la producción de caña y panela.*, (págs. 2-36).FAO. (2018). *Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la producción de caña y panela.*

FEDEPANELA. (2019). *Colombia es el primer consumidor per capita de Panela del mundo.*

Bogotá D.C: FEDEPANELA

FEDEPANELA. (2020). *Quiénes Somos / Fedepanela*. <https://fedepanela.org.co/gremio/nuestra->

federacion/quienes-somos/

Fernandez, A., & Martinez, R. (2012). *METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS PARA LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROGRAMAS SOCIALES*.

Gilberth Soto, & Mera, J. (2020). *Propuesta de la planeación estratégica en un trapiche artesanal del municipio de Gachaneque Cauca*.

Guevara Patiño, R. (2016). *El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? Folios, 1(44), 165–179*.

<https://doi.org/10.17227/01234870.44folios165.179>

Gutierrez, D. (2015). Heurística de la etnografía en el proceso de investigación de las ciencias sociales. *Antropología Social y Cultural Del Uruguay, 13*, 117–131.

Guzmán, Y. H. (2017). *Diagnostico de sustentabilidad ambiental en fincas paneleras en dos contextos socioeconomicos del departamento de Cundinamarca*. Mosquera: Universidad de Cundinamarca.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico: INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hernandez, Lissette y Conde, J. (2018). *"PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO AREQUIPE A BASE DE PANELA (AREQUIPE EL VILLETANO) EN EL MUNICIPIO DE VILLETA CUNDINAMARCA "*. 2, 227–249.

Invima. (24 de Marzo de 2021). *El instituto Nacional de Vigilancia de medicamentos y alimentos*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/web/guest/quienes-somos>

Johanna del Pilar Sáenz Torres, Víctor Adolfo Martínez Quintero, & Salamanca, A. E. (2018).

“Caracterización de los procesos de asociatividad en el municipio de Útica – Cundinamarca.”

Kumar, R., & Kumar, M. (2018). Upgradation of jaggery production and preservation technologies. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 96(August), 167–180.

<https://doi.org/10.1016/j.rser.2018.07.053>

Liendo, M. G., & Martínez, A. M. (2001). *ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES*. 1096. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4399-4_33

Lopez, M. M. Y. P. (2011). *PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE PANELA ORGÁNICA, PRODUCIDA POR LAS COMUNIDADES INDÍGENAS Y CAMPESINAS, DEL MUNICIPIO DE RICAURTE, DEPARTAMENTO DE NARIÑO, EN EL AÑO 2011.*

López, O. L. (2018). *Plan de responsabilidad social empresarial asociación de productores de panela del macizo colombiano ASOPROMACOL.*

Luz Lilia Ubaque Gonzalez. (2013). *GESTIÓN EN LA PRODUCCIÓN PANELERA, MUNICIPIO DE VILLETÁ, CUNDINAMARCA.*

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/12385/UbaqueGonzalezLuzLilia2013.pdf?sequence=1>

Macías Silva, A. M., & Mantilla Intriago, L. C. (2019). *COMERCIO Y FINANZAS*

INTERNACIONALES TEMA : Estudio de Factibilidad de la producción y comercialización

de panela orgánica para la exportación a España AUTORES : Macías Silva , Angélica María Mantilla Intriago , Lissette Cristina Trabajo de titulación prev.

Mahecha, C. (20 de Septiembre de 2020). Entrevista de recolección de información . (A. Guzmán & O. Saenz, Entrevistadores)

Manrique, R. (2000). Aspectos agronomicos del cultivo de caña panelera . Conecta cultural, 3-17.

Minagricultura. (2020). *Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA*.
<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Decreto-1071-2015/Unidades-Municipales-de-Asistencia-Tecnica-Agropecuaria-UMATA.aspx>

Minagricultura. (2015). *Boletín, evaluaciones agropecuarias municipales*. Recuperado el 05 de Mayo de 2019, de <http://www.agronet.gov.co/Documents/Ca%C3%B1a%20Panelera.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, observatorio agrocadenas colombia. 2006. *Costos de producción de caña de azúcar en Colombia*. Documento de trabajo N.º 47. Bogotá, Colombia. 8 pp

Ministerio de protección social. (2006). *Resolución 779 de 2006*. 2006(Marzo 17).
[file:///C:/Users/ASUS/Downloads/resolucion_779_de_2006 \(1\).pdf](file:///C:/Users/ASUS/Downloads/resolucion_779_de_2006%20(1).pdf)

Mokate, K., & Saavedra, J. J. (2006). *Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas / Publications*.

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gerencia-Social-Un-Enfoque-Integral-para-la-Gestión-de-Políticas-y-Programas.pdf>

Natalia Castrillón González. (2019). *Asociatividad: estrategia de desarrollo para el sector rural productivo de Colombia*.

Nelson, R. R. (1996). *The Sources of Economic Growth*. Cambridge, Mass: Harvard University.

Nuñez, D. (2018). “*Plan de Marketing para la Empresa Productos San José Dedicada a la Producción y Comercialización de Panela, Ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito.*” 121.

NUSSBAUM, M. C. (2012) *Crear capacidades. Propuestas para el desarrollo humano*. Barcelona, Paidós.

Olson, M. (1985). La Logica De La Accion Colectiva. *Auge y Decadencia de Las Naciones*, 32–55.

<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/rjave/paneles/machado.pdf>
<http://www.clacso.org.ar/biblioteca>

Ortiz, A., (2013). *Conceptos y paradigmas de la Gerencia Social*. Primera edición. Bogotá: UNIMINUTO

Ostos, J. A. (19 de Diciembre de 2018). *La asociatividad es un buen negocio*. (X. Gonzalez, Entrevistador)

Pineda, S. (2018). *Producción de panela en Colombia | Centro Virtual de Negocios - CVN*.
<https://www.cvn.com.co/la-panela-colombiana/>

Poveda, A., & Arguello, L. (2019). *Productores Rurales Y Asociatividad: Evidencia Empírica Para Colombia*. 35.

- Puentes, E. (2019). *Las justas reclamaciones del gremio panelero de Cundinamarca*.
<https://ail.ens.org.co/opinion/las-justas-reclamaciones-del-gremio-panelero-de-cundinamarca/>.
- Ramirez, J. (2016). *Caracterización de la producción tradicional sistemas de caña de azúcar para panela y algunos perspectivas de mejorar su sostenibilidad*.
- Reina, D. (5 de Junio de 2018). *Revista Semana*. Obtenido de
<https://semanarural.com/web/articulo/diez-respuestas-para-los-problemas-del-campo-colombiano/536>
- Sanchez, Jhon & Forero, C. (2016). *Año Área Sembrada (ha) ÁREA SEMBRADA Y ÁREA COSECHADA DEL CULTIVO DE CAÑA PANELERA 2007-2014 CALENDARIO DE SIEMBRAS Y COSECHAS DEL CULTIVO DE CAÑA PANELERA 2014*. 855(6), 0.
- Sanchez, D. (2019). *CULTIVO, DESACTIVACIÓN Y ASOCIATIVIDAD: EL CASO DE LAS ASOCIACIONES PRODUCTORAS DE CAFÉ, PANELA Y CEBOLLA DEL MUNICIPIO DE BARBOSA, ANTIOQUIA*.
- Sánchez, R. (2017). *Modelo Productivo Manejo Agronómico de La Caña de Azúcar y Producción Agroindustrial de Panela en La Hoya Del Río Suárez*. Siembra.
- Sandoval, M., Milagro, K., Jara, E., Foción, J., Boggio, J., Johana, D., & Vallejo, U. C. (2018). *Exportación de panela orgánica - Asociación CEPRESA*.
- Santamaria, J. M. (2018). El monopolio de los intermediarios. *Dinero*, 1.
- Santos, J. M. (2014). *Dane*. Bogota D.C. : Minagricultura. Recuperado el Mayo de 2019

Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (2020). *La producción de autoconsumo no solo se utiliza para comer* | Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural | Gobierno | gob.mx.

<https://www.gob.mx/agricultura/articulos/autoconsumo>

Torres, G. (2018). *Menos desempleo pero peores condiciones: así es trabajar en el campo colombiano*. Semana Rural, 1.

Varsovia. (2 de Enero de 2011). *Finca Varsovia*. Obtenido de Finca Varsovia:

<https://fincavarsovia.com/2011/01/02/enramada/>

VIU. (2018). *¿Qué es la observación no participante y qué usos tiene?* | VIU. CIENCIA Y TECNOLOGÍA. <https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/que-es-la-observacion-no-participante-y-que-usos-tiene>

Anexos

Anexo N°1. Instrumento Validado por el director de la investigación.

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS, MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL
FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

FECHA: 30 de octubre de 2020

Objetivo general de la investigación: Fortalecer, mediante un modelo de planeación estratégica los procesos organizativos de la asociación de paneleros ASPRUT, con el fin de mejorar la productividad y dar un valor agregado a su proceso, usando elementos de la gerencia social.

N°	PREGUNTAS	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN		COHERENCIA INTERNA		RELEVANCIA DEL CONTENIDO		CLASIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	ESCIENCIAL	UTIL PERO NO ESCIENCIAL	NO ESCIENCIAL	
1	¿Cuál es el grado de alfabetización de los productores asociados y de sus hijos?	X		X		X		X			Las observaciones fueron aplicadas al instrumento
2	¿Cuáles son sus ingresos económicos mensuales y de qué provienen?	X		X		X		X			
3	¿Quiénes de su familia se emplean en la elaboración de la miel?	X		X		X		X			
4	¿De qué manera participa en la toma de decisiones de la asociación y de su comunidad?	X		X		X		X			
5	¿Cuál es el costo administrativo mensual de la asociación?	X		X		X		X			
6	¿Cuál es el costo administrativo mensual de la Finca?	X		X		X		X			
7	¿Cuál es el precio de venta de la miel panelera a la centrar de mieles y en el mercado local?	X		X		X		X			
8	¿Donde y como adquiere los insumos que requiere para la producción de mieles?	X		X		X		X			
9	¿Cuál es el Costo de los insumos para la producción de miel?	X		X		X		X			
10	¿Cuál es el costo del Jornal y cuántos requiere para la producción?	X		X		X		X			
11	¿Cuál es la ganancia por litro de miel panelera vendido?	X		X		X		X			
12	¿Qué otros productos derivados de la producción de miel panelera considera que podría comercializar?	X		X		X		X			
13	¿Cuál es la producción semanal de cada asociado y del total de los asociados?	X		X		X		X			
14	¿Cuál es la demanda que requieren los clientes de la asociación y se han cumplido con las metas?	X		X		X		X			
15	¿Qué necesitaría para reducir los costos de producción?	X		X		X		X			
16	¿Cómo se podría ayudar a aumentar la producción de cada uno de los productores asociados?	X		X		X		X			
17	¿Qué tipos de apoyos técnicos, formativo, jurídico o administrativo ha recibido por parte de las asociaciones nacionales, entidades del estado o similares? ¿Cuales de estos apoyos se han aplicado?	X		X		X		X			
18	¿Ha incluido mejores prácticas en su proceso de producción y en el manejo de su finca u organización para la conservación y cuidado del medio ambiente, nombre cuáles? ¿cómo éstas mejoras han repercutido en sus costos?	X		X		X		X			
19	¿Cuáles son sus clientes actuales y cuáles considera posibles más adelante?	X		X		X		X			
20	¿Usa redes sociales como facebook, instagram, whatsapp? Si las usa, las utiliza para promocionar sus productos? ¿Que resultados ha obtenido de ellas?	X		X		X		X			
21	¿Cuáles son los beneficios que ofrece la asociación?	X		X		X		X			
22	¿Cómo se ayudan entre sí, con sus vecinos o compañeros asociados para mejorar sus técnicas de producción y la convivencia del sector?	X		X		X		X			

Validado por: Dr. Jhon Jairo Monje Carvajal, PhD

Profesión: Profesor Asociado 2, Programa de Ingeniería Agroecológica Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO.

Firma: 

Anexo N°2 Instrumento validado por expertos.

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS, MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL
FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

FECHA: 30 de septiembre de 2020

Objetivo general de la investigación: Fortalecer, mediante un modelo de planeación estratégica los procesos organizativos de la asociación de paneleros ASPRUT, con el fin de mejorar la productividad y dar un valor agregado a su proceso, usando elementos de la gerencia social.

N°	PREGUNTAS	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN		COHERENCIA INTERNA		RELEVANCIA DEL CONTENIDO		CLASIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	ESENCIAL	UTIL PERO NO ESENCIAL	NO ESENCIAL	
1	¿Cuál es el grado de alfabetización de los productores asociados y de sus hijos?	X		X		X		X			Las observaciones fueron aplicadas al instrumento
2	¿Cuáles son sus ingresos económicos mensuales y de qué provienen?	X		X		X		X			
3	¿Quiénes de su familia se emplean en la elaboración de la miel?	X		X		X		X			
4	¿De qué manera participa en la toma de decisiones de la asociación y de su comunidad?	X		X		X		X			
5	¿Cuál es el costo administrativo mensual de la asociación?	X		X		X		X			
6	¿Cuál es el costo administrativo mensual de la Finca?	X		X		X		X			
7	¿Cuál es el precio de venta de la miel panelera a la central de mieles y en el mercado local?	X		X		X		X			
8	¿Dónde y como adquiere los insumos que requiere para la producción de mieles?	X		X		X		X			
9	¿Cuál es el Costo de los insumos para la producción de miel?	X		X		X		X			
10	¿Cuál es el costo del Jornal y cuántos requiere para la producción?	X		X		X		X			
11	¿Cuál es la ganancia por litro de miel panelera vendido?	X		X		X		X			
12	¿Qué otros productos derivados de la producción de miel panelera considera que podría comercializar?	X		X		X		X			
13	¿Cuál es la producción semanal de cada asociado y del total de los asociados?	X		X		X		X			
14	¿Cuál es la demanda que requieren los clientes de la asociación y se han cumplido con las metas?	X		X		X		X			
15	¿Qué necesitaría para reducir los costos de producción?	X		X		X		X			
16	¿Cómo se podría ayudar a aumentar la producción de cada uno de los productores asociados?	X		X		X		X			
17	¿Qué tipos de apoyos técnicos, formativo, jurídico o administrativo ha recibido por parte de las asociaciones nacionales, entidades del estado o similares? ¿Cuales de estos apoyos se han aplicado?	X		X		X		X			
18	¿Ha incluido mejores prácticas en su proceso de producción y en el manejo de su finca u organización para la conservación y cuidado del medio ambiente, nombre cuáles? ¿cómo éstas mejoras han repercutido en sus costos?	X		X		X		X			
19	¿Cuáles son sus clientes actuales y cuáles considera posibles más adelante?	X		X		X		X			
20	¿Usa redes sociales como facebook, instagram, whatsapp? Si las usa, las utiliza para promocionar sus productos? ¿Que resultados ha obtenido de ellas?	X		X		X		X			
21	¿Cuáles son los beneficios que ofrece la asociación?	X		X		X		X			
22	¿Cómo se ayudan entre si, con sus vecinos o compañeros asociados para mejorar sus técnicas de producción y la convivencia del sector?	X		X		X		X			

Validado por: Dra. María Virginia González Santiago

Profesión: Profesora - Investigadora de la Universidad Autónoma Chapingo México.

Firma: _____



**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS, MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL
FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

FECHA: 20 de septiembre de 2020

Objetivo general de la investigación: Fortalecer, mediante un modelo de planeación estratégica los procesos organizativos de la asociación de paneleros ASPRUT, con el fin de mejorar la productividad y dar un valor agregado a su proceso, usando elementos de la gerencia social.

N°	PREGUNTAS	CLARIDAD DE LA REDACCIÓN		COHERENCIA INTERNA		RELEVANCIA DEL CONTENIDO		CLASIFICACIÓN			OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	ES CENCIAL	UTIL PERO NO ES CENCIAL	NO ES CENCIAL	
1	¿Cuál es el grado de alfabetización de los productores asociados y de sus hijos?	X		X		X		X			Las observaciones fueron aplicadas al instrumento
2	¿Cuáles son sus ingresos económicos mensuales y de qué provienen?	X		X		X		X			
3	¿Quiénes de su familia se emplean en la elaboración de la miel?	X		X		X		X			
4	¿De qué manera participa en la toma de decisiones de la asociación y de su comunidad?	X		X		X		X			
5	¿Cuál es el costo administrativo mensual de la asociación?	X		X		X		X			
6	¿Cuál es el costo administrativo mensual de la Finca?	X		X		X		X			
7	¿Cuál es el precio de venta de la miel panelera a la centrar de mieles y en el mercado local?	X		X		X		X			
8	¿Dónde y cómo adquiere los insumos que requiere para la producción de mieles?	X		X		X		X			
9	¿Cuál es el Costo de los insumos para la producción de miel?	X		X		X		X			
10	¿Cuál es el costo del Jornal y cuántos requiere para la producción?	X		X		X		X			
11	¿Cuál es la ganancia por litro de miel panelera vendido?	X		X		X		X			
12	¿Qué otros productos derivados de la producción de miel panelera considera que podría comercializar?	X		X		X		X			
13	¿Cuál es la producción semanal de cada asociado y del total de los asociados?	X		X		X		X			
14	¿Cuál es la demanda que requieren los clientes de la asociación y se han cumplido con las metas?	X		X		X		X			
15	¿Qué necesitaría para reducir los costos de producción?	X		X		X		X			
16	¿Cómo se podría ayudar a aumentar la producción de cada uno de los productores asociados?	X		X		X		X			
17	¿Qué tipos de apoyos técnicos, formativo, jurídico o administrativo ha recibido por parte de las asociaciones nacionales, entidades del estado o similares? ¿Cuáles de estos apoyos se han aplicado?	X		X		X		X			
18	¿Ha incluido mejores prácticas en su proceso de producción y en el manejo de su finca u organización para la conservación y cuidado del medio ambiente, nombre cuáles? ¿cómo éstas mejoras han repercutido en sus costos?	X		X		X		X			
19	¿Cuáles son sus clientes actuales y cuáles considera posibles más adelante?	X		X		X		X			
20	¿Usa redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp? Si las usa, las utiliza para promocionar sus productos? ¿Qué resultados ha obtenido de ellas?	X		X		X		X			
21	¿Cuáles son los beneficios que ofrece la asociación?	X		X		X		X			
22	¿Cómo se ayudan entre si, con sus vecinos o compañeros asociados para mejorar sus técnicas de producción y la convivencia del sector?	X		X		X		X			

Validado por: Cindy Pamela Quintero Corredor

Profesión: Ingeniera en Agroecología y Magister en Desarrollo Rural Regional.

Firma: 

Anexo N°3. Resultados de la encuesta

Resultados de la encuesta	
Generalidad de la pregunta	Resultado
Promedio del N° de personas que habitan con el productor	4
Promedio del grado de organización y aseo de la unidad productiva	Regular
Promedio de los estados de las viviendas de los productores asociados	Regular
% del promedio de la tenencia de unidades sanitarias	46,3%
% del promedio de la tenencia de corrales para especies menores	27,8%
Promedio de extensión de tierra	14 Km
% del promedio en la tenencia de sistema productivo de caña	60,2%
Promedio del estado de la unidad productiva	Regular
% Del promedio de productores que fertilizan	32,4%
% Del promedio de productores que usan fertilizante Orgánico	25%
N° de productores que cuentan con una certificación	5
N° de productores que no cuentan con trapiche	6
Promedio en la frecuencia de producción	Mensual, por método de Entresaque
% Promedio del estado de la enramada	Regular
Medio de carga utilizado	Mulas
N° de unidades productivas sin vías de acceso	2
Promedio de la distancia en Km entre las unidades productivas y la central de mieles	11,9 Km

Anexo N°4. Formato de consentimiento informado para las entrevistas

CONSENTIMIENTO INFORMADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA FORTALECER LA ESTRATEGIA DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS ASPRUT, CON EL FIN DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y DAR UN VALOR AGREGADO A SU PROCESO, USANDO ELEMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL.

Fecha:

Yo _____ identificado (a) con el número de cedula _____ de _____, actuando a mi nombre y en calidad de (cargo) _____, acepto participar de forma voluntaria del proceso de recolección de datos para el proyecto en mención, realizado por los estudiantes de la maestría en Gerencia Social, Oscar Sáenz y Alexander Guzmán .

Accedo a participar y me comprometo a responder de forma honesta las preguntas que me realicen. Autorizo a los estudiantes, para que puedan tomar evidencia de forma de grabación, así como autorizo que los datos que se obtengan del proceso investigativo sean utilizados para efectos de sistematización y publicación de resultados de la investigación.

Expreso que los investigadores me han explicado con antelación el objetivo y los alcances de dicho proyecto de investigación.

Firma: _____

Nombre: _____

N° de Cedula: _____

Anexo N° 5. Formato del consentimiento informado para el uso de la información de la encuesta

CONSENTIMIENTO INFORMADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA FORTALECER LA ESTRATEGIA DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS ASPRUT, CON EL FIN DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y DAR UN VALOR AGREGADO A SU PROCESO, USANDO ELEMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL.

Fecha:

Yo _____ identificado (a) con el número de cedula _____ de _____, actuando a mi nombre y en calidad de (cargo) _____, acepto participar de forma voluntaria del proceso de recolección de datos para el proyecto en mención, realizado por los estudiantes de la maestría en Gerencia Social, Oscar Sáenz y Alexander Guzmán .

Permito en mi calidad de representante legal dar a los estudiantes la encuesta realizada a los 108 productores asociados a ASPRUT, para que puedan extraer los datos de mayor relevancia con el fin de aportar al proceso investigativo y que estos, puedan ser utilizados para efectos de sistematización y publicación de resultados en la investigación.

Expreso que los investigadores me han explicado con antelación el objetivo y los alcances de dicho proyecto de investigación.

Firma: _____

Nombre: _____

N° de Cedula: _____

Anexo N° 6 Consentimientos informados firmados por los diversos actores.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA FORTALECER LA ESTRATEGIA DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS ASPRUT, CON EL FIN DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y DAR UN VALOR AGREGADO A SU PROCESO, USANDO ELEMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL.

Fecha:

Yo José Vicente Malocha Cicerantes identificado (a) con el número de cedula 80458960 de Utica, actuando a mi nombre y en calidad de (cargo) Productor, acepto participar de forma voluntaria del proceso de recolección de datos para el proyecto en mención, realizado por los estudiantes de la maestría en Gerencia Social, Oscar Sáenz y Alexander Guzmán.

Accedo a participar y me comprometo a responder de forma honesta las preguntas que me realicen. Autorizo a los estudiantes, para que puedan tomar evidencia de forma de grabación, así como autorizo que los datos que se obtengan del proceso investigativo sean utilizados para efectos de sistematización y publicación de resultados de la investigación.

Expreso que los investigadores me han explicado con antelación el objetivo y los alcances de dicho proyecto de investigación.

Firma: Vicente Malocha C.
Nombre: José Vicente Malocha Cicerantes
N° de Cedula: 80458960

CONSENTIMIENTO INFORMADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA FORTALECER LA ESTRATEGIA DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS ASPRUT, CON EL FIN DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y DAR UN VALOR AGREGADO A SU PROCESO, USANDO ELEMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL.

Fecha:

Yo H^{ra} Donatelo Mahecha B identificado (a) con el número de cedula 21.110.095 de Villete, actuando a mi nombre y en calidad de (cargo) Propio. Legal. acepto participar de forma voluntaria del proceso de recolección de datos para el proyecto en mención, realizado por los estudiantes de la maestría en Gerencia Social, Oscar Sáenz y Alexander Guzmán.

Accedo a participar y me comprometo a responder de forma honesta las preguntas que me realicen. Autorizo a los estudiantes, para que puedan tomar evidencia de forma de grabación, así como autorizo que los datos que se obtengan del proceso investigativo sean utilizados para efectos de sistematización y publicación de resultados de la investigación.

Expreso que los investigadores me han explicado con antelación el objetivo y los alcances de dicho proyecto de investigación.

Firma: Donatelo Mahecha B
Nombre: Donatelo Mahecha B
N° de Cedula: 21.110.095

CONSENTIMIENTO INFORMADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA FORTALECER LA ESTRATEGIA DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS ASPRUT, CON EL FIN DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y DAR UN VALOR AGREGADO A SU PROCESO, USANDO ELEMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL.

Fecha: FEBRUO 21 2021

Yo HIDELBRANDO BARRERA G identificado (a) con el número de cedula 19482875 de 306076, actuando a mi nombre y en calidad de (cargo) PRODUCTOR DEBROPECUADOR, acepto participar de forma voluntaria del proceso de recolección de datos para el proyecto en mención, realizado por los estudiantes de la maestría en Gerencia Social, Oscar Sáenz y Alexander Guzmán.

Accedo a participar y me comprometo a responder de forma honesta las preguntas que me realicen. Autorizo a los estudiantes, para que puedan tomar evidencia de forma de grabación, así como autorizo que los datos que se obtengan del proceso investigativo sean utilizados para efectos de sistematización y publicación de resultados de la investigación.

Expreso que los investigadores me han explicado con antelación el objetivo y los alcances de dicho proyecto de investigación.

Firma: HIDELBRANDO BARRERA G
Nombre: HIDELBRANDO BARRERA G
N° de Cedula: 19482875 BTM
tel: 3118123705.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA FORTALECER LA ESTRATEGIA DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS ASPRUT, CON EL FIN DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y DAR UN VALOR AGREGADO A SU PROCESO, USANDO ELEMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL.

Fecha: 21 Feb 2021

Yo Marta Lucia Finero identificado (a) con el número de cedula 518024 de STE, actuando a mi nombre y en calidad de (cargo) Propietaria, acepto participar de forma voluntaria del proceso de recolección de datos para el proyecto en mención, realizado por los estudiantes de la maestría en Gerencia Social, Oscar Sáenz y Alexander Guzmán.

Accedo a participar y me comprometo a responder de forma honesta las preguntas que me realicen. Autorizo a los estudiantes, para que puedan tomar evidencia de forma de grabación, así como autorizo que los datos que se obtengan del proceso investigativo sean utilizados para efectos de sistematización y publicación de resultados de la investigación.

Expreso que los investigadores me han explicado con antelación el objetivo y los alcances de dicho proyecto de investigación.

Firma:

Marta Lucia Finero

Nombre:

MARTA LUCIA FINERO

N° de Cedula:

518024 STE

tel: 3153645309

Anexo N°6. Consentimiento informado, para el uso de la información de la encuesta realizara por ASPRUT.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA FORTALECER LA ESTRATEGIA DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PANELEROS ASPRUT, CON EL FIN DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y DAR UN VALOR AGREGADO A SU PROCESO, USANDO ELEMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL.

Fecha:

Yo H. Consuelo Ulatecha Busta identificado (a) con el número de cedula 21.110.095 de Villeta, actuando a mi nombre y en calidad de (cargo) Representante legal, acepto participar de forma voluntaria del proceso de recolección de datos para el proyecto en mención, realizado por los estudiantes de la maestría en Gerencia Social, Oscar Sáenz y Alexander Guzmán.

• Permiso en mi calidad de representante legal dar a los estudiantes la encuesta realizada a los 108 productores asociados a ASPRUT, para que puedan extraer los datos de mayor relevancia con el fin de aportar al proceso investigativo y que estos, puedan ser utilizados para efectos de sistematización y publicación de resultados en la investigación.

• Expreso que los investigadores me han explicado con antelación el objetivo y los alcances de dicho proyecto de investigación.

Firma: H. Consuelo Ulatecha Busta

Nombre: H. Consuelo Ulatecha Busta

N° de Cedula: 21.110.095

Anexo N°7. Acta de entrega del material de fortalecimiento de marca para la asociación de ADSPRUT.

**ACTA DE ENTREGA
AL FORTALECIMIENTO DE IMAGEN, PARA LA ASOCIACIÓN DE ASPRUT
BAJO ELMARCO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

FORTALECIMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS DE LA ASOCIACIÓN DE PANALEROS ASPRUT, CON EL FIN DE MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y DAR UN VALOR AGREGADO A SU PROCESO, USANDO ELEMENTOS DE LA GERENCIA SOCIAL.

Fecha:

En calidad de estudiantes investigadores de la Maestría en Gerencia Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, nos permitimos realizar el fortalecimiento de imagen a la asociación de productores agropecuarios de Útica ASPRUT, con el fin de aportar al fortalecimiento de la estrategia de organización y de producción.

El fortalecimiento a la imagen consistió inicialmente en la creación de un correo institucional donde se encuentran asociadas las direcciones de los respectivos portales de la página web y de las redes sociales en Facebook y en Instagram, quienes fueron diseñados por los estudiantes que desarrollan la investigación, así como 10 piezas publicitarias. A continuación, se describen los dominios con sus respectivas contraseñas:

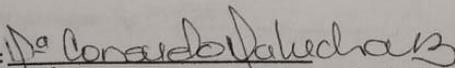
Portal	Nombre o Dominio	Contraseña
Correo institucional	asociacionasprut@gmail.com	ASPRUT12345
Página web	https://asociacionasprut.wixsite.com/asprutitca	ASPRUT12345
Perfil de Facebook	https://www.facebook.com/asprut.asprut.73/	ASPRUT12345
Perfil de Instagram	Dominio: Asprut Asprut	ASPRUT12345
	https://www.instagram.com/asprut_utica/ Dominio: @asprut_utica	

También se entregan 100 esferos, 100 llaveros y un pocillo; todos debidamente contramarcados con el nombre y eslogan de la asociación, con el fin de ser entregados a cada uno de los socios adscritos.

Se adjuntan: fotografías del material de entrega, las piezas publicitarias y los screenshot de las pantallas de inicio de los portales diseñados.

Expreso que los investigadores me han explicado con antelación el objetivo y los alcances de dicho proyecto de investigación.

Recibe

Firma: 
Nombre: María Consuelo Mahecha representante legal de la Asociación ASPRUT
N° de Cedula: 23.110.095

Anexo N°8. Evidencias fotográficas de las entrevistas realizadas con los diversos actores.



Anexo N°9. Versiones anteriores del instrumento de recolección de información.

Instrumento preliminar PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

Calidad de vida

1. ¿Cuál es la tasa de alfabetización de los productores asociados y de sus hijos?
2. ¿Cuáles son los ingresos mensuales que tiene y de que provienen?

Rezago social

3. ¿Quiénes de su familia se emplean del proceso de producción de la miel y quienes se emplean de otros?
4. ¿Ha tenido participación en la toma de decisiones de su comunidad?

Productividad

5. ¿Cuál es la producción semanal de cada asociado y del total de los asociados?
6. ¿Cuál es la demanda que requieren los clientes de la asociación?
7. ¿Que necesitaría para reducir los costos de producción?
8. ¿Cómo se podría ayudar a aumentar la producción de cada uno de los productores asociados?

Ingresos económicos

9. ¿Cuál es el costo administrativo mensual de la asociación y/o Finca?
10. ¿Cuál es el precio de venta de la miel panelera?
11. ¿Cuál es el Costo de los insumos?
12. ¿Cuál es el costo del Jornal y cuantos requiere para la producción?
13. ¿A qué precio le compra la asociación?
14. ¿A qué precio vende la Asociación?
15. ¿Cuál es la ganancia por litro de miel panelera vendido?
16. ¿Qué otros productos se pueden comercializar que sean derivados de la producción de la miel panelera?
17. ¿Qué otros productos se derivan del proceso de la miel panelera y pueden ser reutilizados o re manufacturados?

Asociatividad

18. ¿Cuáles son sus clientes actuales y cuales considera posibles más adelante?
19. ¿Tienen mercadeo por redes sociales?
20. ¿Tiene acceso a las redes sociales?
21. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la asociación?
22. ¿Qué beneficios recibe desde la asociación?
23. ¿Cómo siente que otros asociados le podrían aportar a su sistema productivo?
24. ¿Cómo se ayudan sus asociados entre sí?
25. ¿Cómo se ayudan como productores y asociados entre ustedes?

Asistencialismo estatal

26. ¿Qué tipos de apoyos de índole técnico ha recibido por parte de las asociaciones nacionales, entidades del estado o similares?
27. ¿Qué tipos de apoyos de índole formativo, jurídico o administrativo a recibido por parte de las asociaciones nacionales, entidades del estado o similares?

Aplicativo FINCAS

28. ¿Ha incluido mejores prácticas en su proceso de producción y en el manejo de su finca u organización para la conservación y cuidado del medio ambiente, nombre cuáles?

Anexo N°10. Guion y categorización de la entrevista a la representante legal de la Asociación

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL ENTREVISTA ADMINISTRATIVO

Fecha: 2019

Objetivo: Conocer y analizar las dinámicas funcionales de la asociación ASPRUT, así como de sus asociados.

Nombre: María Consuelo Mahecha.

Cargo: Representante Legal.

1. ¿Cuál es la tasa de alfabetización de los productores asociados y de sus hijos?

Hoy en día más o menos un 80% del total de los asociados, pero esta cifra corresponde a personas que solamente saben leer, escribir y firmar mas no son bachilleres.

¿Y qué porcentaje de los hijos estudian?

Son muy pocos, existen varios escenarios del por qué no siguen estudiando, como por ejemplo que el hijo este en cabeza del cultivo y los mayores ya no contribuyan en la unidad productiva. Pero en cuanto a alfabetismo con bachillerato completo son muy poquitos, digamos que saben crear una cuenta bancaria y manejarla a medias, no se dejan engañar con la dinero o mercancía, pero hasta ahí.

Pensándolo bien creería que un 90% aproximadamente no son bachilleres.

¿Por lo anterior, solamente un 10% es alfabetizado?

Si un 10%, que tengan una profesión, un bachillerato o que hayan hecho un curso en el SENA.

Además de que la oferta educativa del SENA no es muy coherente a las necesidades, promueve técnicos en caña (...), maquinaria pesada, pero eso no es coherente con las necesidades del sector porque nosotros no tenemos tractores o algo parecido, teníamos sólo uno en el municipio y lo vendimos.

¿La oferta no se condiciona o acomoda a las necesidades de la región?

Si, promueven técnico ambiental, pero que vamos a hacer con tanto ambientalista, (los ambientalistas son los técnicos del SENA, ingenieros, administradores, biólogos) y la CAR que es la corporación autónoma regional puede y necesita alrededor de 20 personas y los demás que.

¿Usted cree que en la transferencia del conocimiento y experiencia del padre al hijo afecte a que las nuevas generaciones se desmotiven del agro y realicen otras actividades?

Yo creo que también es falta de compromiso, que los mayores o padres, no involucran a los menores en el proceso y por lo tanto procede a realizar a otras actividades, pero si el menor se involucra es más probable que deserte del colegio y no termina su formación.

A final de cuentas el agro es una buena empresa a pesar de que cuenta con muchas dificultades

¿Considera que el agro está en un punto muerto?

Yo considero que no, yo le he comentado al secretario de Buenaventura que el problema no está en el agro, si no que el problema radica en las personas que trabajamos en él, porque no cambiamos nuestro pensamiento, no tenemos la mente abierta, vivimos como los pobres campesinos y las cosas no son así. Nosotros vivimos bien y administramos nuestros recursos.

¿Podríamos decir que mejor en comparación a muchas personas que viven en zonas urbanas, ¿no?

Si completamente, pero tenemos mentalidad muy cerrada, por ejemplo, hay mucha migración de aquí para las empresas de flora, medio municipio de Única y Quebrada Negra ahora vive en Facatativá y trabaja en las flores, y yo me pregunto porque ese joven qué es hijo de una señora que tiene un área o unidad productiva de caña, no viene a trabajar aquí, paga su seguridad social y mejora su condición de vida.

Hay un joven que es amigo mío, él se dedicaba a conducir un camión, pero el papá murió y regreso a Utica a una parcela de tierra que tenía el papá, y no es muy grande es de más o menos 300 ha. Pero la gente no hace eso la gente prefiere irse a ganarse un mínimo y vivir con dificultades como empleado.

2. ¿Cuáles son los ingresos mensuales que tiene y de que provienen?

Ingresos como tales no tenemos, nuestros ingresos provienen de nuestros asociados que se afilian con un mínimo de acuerdo al año en curso, y otros ingresos a través de pequeños proyectos que hemos realizado como el Panelaton.

¿Qué hacen con esos ingresos?

Por ahorita tratar de mantener la asistencia técnica y creación y recolección de información para la creación de una base datos de los asociados y la asociación.

La asistencia técnica inicio en el mes de marzo aproximadamente, la cual consistió en apoyar y capacitar algunos procesos dentro de la unidad productiva, por ejemplo en el momento en el que yo decido moler para obtener la miel se requerían unos parámetros especiales, clasificación y manejo de la caña, buenas prácticas de manufactura y teniendo en cuenta que los procesos deben ser coordinados, como se introduce la caña al trapiche, viene el jugo, como se le echa la cal, saber cuándo clarificar, cuánto llevar o traer.

3. ¿Quiénes de su familia se emplean del proceso de producción de la miel y quienes se emplean de otros?

Nosotros manejamos jornales o también por tareas, es decir contratamos a alguien para realizar la fumigación y eso más o menos se lleva de 3 a 4 personas, pero viene incluido dentro del contrato.

4. ¿Ha tenido participación en la toma de decisiones de su comunidad?

En la actualidad soy la representante legal de la socialización y participe en el 2012 en la formación de la misma, así como también todas las que acabamos de mencionar, aunque yo me debo a la junta ahora me mandaron hacer una visita para un proyecto.

¿Cómo se siente usted siendo la cabeza de la asociación?

Me encuentro un poco cansada y aburrida, es muy agotador y difícil trabajar con la mentalidad del campesino.

Prácticamente para la asociación, hay una junta directiva pero los que de verdad le ponemos el pecho somos el vicepresidente, secretario y yo, ayudando con todo lo que se tiene que hacer y apoyando toda la parte administrativa, por qué tenemos todavía ganas.

¿Con relación asistencialismo social usted se siente respaldada?

sí, yo sí, a mí me tienen en cuenta, me llaman y es debido a ese liderazgo.

¿Cuándo se funda la asociación?

El acta es del 2012 de acuerdo con el certificado de cámara y comercio.

5. ¿Cuál es el costo administrativo mensual de la asociación y/o Finca?

Hasta el momento aproximadamente unos \$2.000.000 contando lo referente a papelería y recibos, adicionalmente se le paga \$1.800.000 a una persona encargada (Fredy).

6. ¿Cuál es el precio de venta de la miel panelera?

La miel debe estar por debajo de kilo de panela, porque debemos tener en cuenta que con un kilo y medio de miel hacemos un kilo de panela. Es decir, necesitamos más miel para producir panela y el precio de la miel hasta donde se llegó a cotizando fue de aproximadamente \$1.700.

El caso de la pénela puede variar de un domingo a otro, eso se sabe por la mañana en la plaza.

¿Para el productor es más rentable producir miel o panela?

Es casi igual, aquí nos vendieron la idea que para la producción de miel era más rentable porque en el proceso se podía ahorrar un trabajador, pero en mi criterio eso es mentira porque se incrementan otros tipos de gastos operativos como lo son aumento de la capacidad de las canecas y el aseo de las mismas, adicional estas canecas pesan aproximadamente unos 44 kilos, en conclusión, el costo de producción es relativamente igual.

¿Señora consuelo el asociado va a la central de mieles, entrega la miel y en ese mismo momento le pagan?

Si, lo tenemos organizado de esa manera porque de lo contrario le generaría muchos costos a la asociación, es decir nosotros estamos en la negociación como un respaldo u asesoría, por ejemplo, yo me encargaba de los productores llevará muy buena miel y le paguen correctamente.

¿Ahora como pagan la miel?

Con antelación se concreta un precio por medio de una especie de fórmula que se había pactado, esa también se la puedo enviar, aunque nunca la entendí del todo. La intensión de la fórmula es que quedara conforme y relacionada con el precio de la panela del año pasado que era entre \$1.009 pesos y \$1.300, hoy en día eso quedó olvidado porque la panela está a \$2.750 (...).

¿Ese es el estándar?

También estamos manejando un cuadro con unos promedios. Yo tengo esa información y se la puedo facilitar.

¿Y cómo es la transacción económica entre el asociado y la central?

El que tiene cuenta registrada le consignan y el que no tiene cuenta le dan la plata en efectivo, sin embargo, la transacción se demora unos días, pero es directamente entre la central y el asociado.

En mi caso producía la miel y la entregaba, pero como son grandes cantidades de mercancías y dinero en ocasiones me pagan con unos días de diferencia o me realizaban dos pagos por que quedarme sin dinero me afecta demasiado.

Señora consuelo a ustedes les pagan correspondiente a la carga entregada en la central ¿pero existe algún tipo de porcentaje que se quede en para la asociación?

Hasta el momento no estamos recolectando o haciendo nada para la asociación, adicional el contrato con el aliado ha sido bastante complejo de ejecutar.

¿La asociación solamente es un facilitador o un gestor?

Sí señor, hasta el momento la asociación no está funcionando o generando recursos, solamente es para los proyectos como el panelaton. Sin embargo, con el tiempo es necesario implementar y difundir los planes estratégicos y de los asociados en donde se establezcan compromisos y metas específicas para la asociación.

Otra cosa, es que la alcaldía y el administrador de la central de miles no se ha prestado para gestionar de una manera más equitativa y beneficiosa para los asociados y la comunidad, solamente buscan beneficios propios.

7. ¿Cuál es el Costo de los insumos para la producción de miel?

En mi caso el costo de mis insumos es de aproximadamente \$150.000, el cual consiste en su mayoría el cartón, el aceite, la cal (cada bolsa de cal vale \$16.000) y el engrudo, sin contar el combustible para la planta de Diésel.

El ACPM cuesta como \$200.000 adicionales, se debe tener una reserva por si se va la energía. En el triunfo para alumbrado tengo dos puntos de alimentación con las dos empresas prestadoras del servicio Codensa y la empresa de energía de Cundinamarca, adicional como le comentaba existe un motor Diésel de emergencia para manejar el trapiche, entonces si se va la energía, esto es muy importante porque no podemos parar la producción por nada. También me gustaría tener otra para tener un respaldo del alumbrado.

8. ¿Cuál es el costo del Jornal y cuantos requiere para la producción?

Cuando uno trabaja en panela maneja jornales de producción o en ocasiones se manejan contratos, por ejemplo, para la carga y/o para el corte caña, estos trabajos por ejemplo requieren a varias personas entre 3 o 4.

Pero más o menos un jornal para un día cualquiera vale \$45.000.

¿En este costo se incluye el almuerzo?

Creo que, con almuerzo, son \$30.000 más \$15.000 de la comida.

Si es para fumigar se pagan \$50.000 y también se cuenta con adicionales que depende quien suministra algunos insumos como la gasolina o una motosierra entre otros.

¿Usted que contratos ha firmado para su finca?

La finca me la administra una persona y yo lo superviso, yo le pago \$90.000 por carga que me entregue teniendo en cuenta que yo asumo los diferentes insumos que necesite para la producción como el costo de la energía eléctrica, las mulas de carga, el ACPM para la planta Diésel.

9. ¿Cuál es la ganancia por litro de miel panelera vendido?

Yo he vendido mil a la central, pero ganancia frente a la panela o referente a que aspecto.

¿Frente a la panela, la miel y con respecto a la venta en otros lugares diferentes a la central?

Bueno existen primero dos opciones y son hacer miel o hacer panela y que me lleva a mí a tomar una decisión de que producir, la primera es relacionada al compromiso que tenemos con la asociación el cual, al proyecto de la central de mieles, nuestros estatutos dicen que yo mínimo debo dejar el 30% de mi producción para alimentar la central de mieles del municipio. Al principio estamos trabajando muy juiciosos y todo el mundo estaba muy comprometido pero cuando comenzó la pandemia el precio de la panela estaba más barata alrededor de \$170.000, antes de la pandemia se subió hasta \$300.000, entonces esta diferencia se debió a los contratos que se hicieron mal, pero bueno todo eso influye, entonces sí era aquí a \$1.700 el kilo de panela yo tenía que estar vendiendo miel por debajo, mejor dicho esto sería un kilo de panela, y un kilo de miel (un kilo y medio de miel uno de panela), entonces este precio aquí me tienen que compensarlo, ah no entonces yo le pago a \$800 entonces multiplíqueme 1800×1.5 de mil para obtener una panela, porque usted no puede ir a pérdidas.

Se tuvo una discusión muy verraca, yo como aliado no puedo estar vendiendo en decaimiento de su negocio, de tantas toneladas, pero a \$1.000 pesos y resulta que su costo de producción de una panela desde \$1.800, esto vale producir supuestamente una panela, entonces cómo le voy a pagar a un productor por debajo de eso, a veces uno cuando vende es a pérdida, pero si estoy dentro del proyecto no deberíamos perder.

¿Los proyectos son realizados y patrocinados por entidades estatales?

Si todos sus proyectos son del ministerio, la gobernación y por lo general Fedéramela.

¿Existe algún tipo de acuerdo o proyecto que pretenda realizar una asociación entre las diferentes entidades estatales para fortalecerse en esa producción?

No, eso se maneja por compañías.

¿Cómo ve su utilidad de ventas de panela o miel en estos últimos meses?

Aquí todo lo pago con los ingresos de la finca, pero ahorita estoy viviendo normal, pero así tan bien no. Ojalá uno tuviera algo más, cuando yo puedo compro los abonos, los potreros a veces yo les abono depende el recurso que uno tenga.

10. ¿Qué otros productos derivados de la producción de miel panelera consideran que podría comercializar?

En la central panela pulverizada, porque los costos de la central no dan para otra cosa, sale muy costoso.

¿En Caparrapi si hacen panela en bloques?

Ellos hacen pulverizada.

11. ¿Cuál es la producción semanal de cada asociado y del total de los asociados?

Es tan relativo, depende de la capacidad y cantidad de cultivo que tengan, hay gente que trabaja la semana y se va al mercado, ya cuando lo veo uno más macro pues uno no puede hacer eso porque imagínese, ahora son panelas que lo hacen de manera muy familiar, y se hacen dos o tres cargas en la mañana el sábado o el viernes, y el sábado cinco, aquí la producción diaria son 23 cargas en el día aproximadamente.

¿Y lo que llevan a la central?

Es de acuerdo a lo que tenga cada productor, yo llevaba 16.000 kilos y Brandon lleva 12.000 pero hay gente que lleva 1.500.

¿1.500 es más o menos lo general de los pequeños productores?

Si y no, esos son los puros chiquitos hay otros que llevan 3.000, 4.000 o 5.000 kilos, depende, porque los estándares de producción es lo que estamos viendo ahora.

¿La central no te envía un reporte mensual?

Sí, pero yo no tengo esos reportes.

¿Cuánto crees más o menos?

Que se alcanzaban a vender casi 30 o 35 toneladas mensuales, la central al inicio exigía 80 toneladas, y la verdad eso me toca revisarlo con Alfonso que tiene esos datos y de cuánto se vendía.

¿Es decir que la central exige 80 toneladas o ahorita obligatoriamente o está abierto?

Nos está pidiendo 80 semanal, pero eso es demasiado, lo que nosotros podemos, no tengo el dato exacto me tocaría preguntarle a Alfonso exactamente, porque esos datos no los tengo yo.

12. ¿Cuál es la demanda que requieren los clientes de la asociación?

¿La asociación tiene otro tipo de convenios para comercializa además de la central de mieles?

Tenemos un mercado relacionado con los proyectos en los que participamos, por ejemplo, ahora vamos a vender para un proyecto de la gobernación aproximadamente 80 cargas de panela y también el panelaton que en su momento se necesitaba panela en bloque, la cual se realizó en la enramada de cada productor.

13. ¿Que necesitaría para reducir los costos de producción?

Hay un tema duro con el transporte ya que son muy costosos, adonde usted se vaya le cobran la panela más o menos \$250.000 o \$300.000 y 1 t vale 70, por ejemplo, un trayecto, aunque sea pequeño como el trayecto de mi finca hasta la persona que empaca mi panela y que mi finca está al borde de la carretera no hay ni un km y me cobran \$200.000 por carga, entonces el transporte por la calidad de las vías es muy costoso y si es con miel vale más.

¿Se ha considerado comprar un carro o generar una ruta de transporte para reducir costos?

Sí, eso lo teníamos previsto y se estaba cotizando un camión de unas 3 t, porque tampoco se puede comprar camiones de gran capacidad por que las vías no tienen las condiciones y la intención es que pueda entrar a su finca y empezar a hacer una coordinación para poder llevar la panela o la miel a la central, en el mes de marzo y abril la licorera nos dio ese servicio y nos fue supremamente bien con eso, porque en lo que más se gasta es en el transporte, en mi caso no porque yo estoy aquí a un paso de la carretera, mi finca es allí nomás, pero los que tienen que bajar de allí de la loma, le cobran hasta \$7.000 por carga.

¿Qué otra consideración tiene para mejorar los costos de la producción?

La productividad es manejo del cultivo, donde yo tenga más densidad de caña por hectárea voy a tener obviamente una mayor productividad, porque voy a tener que cortar dos hectáreas para hacer 20 cargas o corto media hectárea y hago las 20 cargas.

¿Cómo por ejemplo alimentar el cultivo, el suelo?

Manejo del cultivo, la caña es un cultivo que es costoso y la caña es un bebé, tiene uno que darle la comida, limpiarle las patitas a tiempo, quitarle el pañal a tiempo, en fin.

Alimentar el cultivo permite que tenga más dulce el producto porque a mí no me interesa una caña con mucha agua o con mucho lavado, la intención es tener una cañada de buen grosor con buena calidad y cantidad de dulce, donde yo le tome los grados briks arriba.

¿Y ha implementado la diatrea?

No, en eso estamos mal, pero en eso sin duda ayudaría en el proceso porque la diatrea quita el dulce, Yo había hecho eso y tenía como el 13% cogimos una mula con caña que contamos y revisamos cuantas eran buenas cuantas eran malas, cuántas están secas, cuantas estaban Biches, cuantas tenían deatrea, Pero en ese muestreo qué aproximadamente eran 150 cañas, medio del 13% deatrea, el cual es muy alto, pero hay gente que tiene el 50% y eso desafortunadamente sólo se maneja con control de plagas.

¿Con las abejas?

Hay otras que se llaman hipótesis son las mismas abejitas, pero toca hacerle las casitas para que vivan en el cultivo, las otras se disparan se van y se muere.

14. ¿Cómo se podría ayudar aumentar la producción de cada uno de los productores asociados?

Capacitando técnicamente y financieramente a los productores, es importante que además de que realicen buenas técnicas agropecuarias también sean responsables financieramente, que sepan gastar y pagar.

15. ¿Qué tipos de apoyos de índole técnico ha recibido por parte de las asociaciones nacionales, entidades del estado o similares?

Hace unos años tuvimos un proyecto con CORPOICA, donde se aprendió bastante.

Como un termómetro y un flujómetro, donde se medía la capacidad de lluvia.

¿Qué prácticas usted recuerda puntualmente que se incluyeron dentro de su finca, por ejemplo, árboles nativos o barreras vivas?

En el proyecto de CORPOICA nos trajeron unas especies de árboles nativos, sin embargo, considero que fue mal estructurado el proyecto, porque todas las especies las trajeron en táticas de café.

También unas especies de caña como la pierna gorda y pierna bella, pero a mí no me sirvieron mucho.

Ahora hay un plan semillas con tierna bella creo, pero resulta que eso es una caña para sitios húmedos, para niveles que estén por encima de 1000 m y que tenga bastante incidencia de lluvia, aquí eso no se me volvió. Aquí las tengo, pero están no progresan, necesitan agua, sin eso no sirve.

¿Usted por iniciativa propia no ha realizado o implementado otras prácticas?

Si, con barreras vivas son con las cuales he venido manejando, pero todo genera costo y a veces con el precio de la panela bajo, no alcanza, a duras penas alcanza para sobrellevar los gastos. mire no le estoy mintiendo en 15 días le metí 127 jornales al cultivo con el cual se pudo fumigar, porque tuve un ahorro, y es que yo en la finca tuve un lío duro porque me quise copiar de Brando y montar una finca orgánica, pero para uno volverse orgánico, necesita plata y cuando no es muy difícil, pero plata no por lo que cuestan los implementos ni nada, ni la certificación, si no el mantenimiento de mano de obra es muy duro.

¿Cuenta extensión de tierra tiene esta finca?

Son 150 ha y las de caña son de 21 cada una.

Pero también tengo ganado y eso a veces ayuda a la caña y viceversa en cuento a gastos e ingresos.

16. ¿Qué tipos de apoyos de índole formativo, jurídico o administrativo a recibido por parte de las asociaciones nacionales, entidades del estado o similares?

A partir de Fedéramela y alianzas temporales con la Cámara de Comercio donde nos capacitaron sobre facturación electrónica, contabilidad y como se debe manejar la asociación.

17. ¿Ha incluido mejores prácticas en su proceso de producción y en el manejo de su finca u organización para la conservación y cuidado del medio ambiente, nombre cuáles?

He intentado implementar barreas vivas eso me lo dejo de un proyecto con CORPOICA, sin embargo, todo requiere plata y los ingresos varían mucho por la fluctuación del precio de la panela.

18. ¿Cuáles son sus clientes actuales y cuales considera posibles más adelante?

19. ¿Usa redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp? ¿Si la usa, las utiliza para promocionar sus productos?

Queremos comercializar por redes sociales a través del proyecto de la agencia de desarrollo comercial de la gobernación, en ese proyecto hay varias empresas asociadas como el éxito, Colsubsidio, olímpica y merqueo.

¿Y han pensado en implementar alguna aplicación o sistema tecnológico digital, como lo relacionado con la georreferenciación?

Todavía no se ha consolidado nada.

20. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la asociación?

Generalmente lo que le ofrecemos a la gente para que continúe afiliada y cumpla con las condiciones, es tener un precio estable el cual es un factor primordial para el productor, si yo muelo mensualmente y sé que me van a pagar el kilo de miel por ejemplo a \$2.000 y voy a vender el X kilos de miel, que por lo general sabe cuál es su promedio, sé que la tonelada de miel me va a costar 2 millones de pesos.

Es una especie de estabilidad del mercado porque cuando producimos la panela en ocasiones es como jugar la lotería, es decir no sabemos no sabes cómo lo va a vender por que puede subir o bajar.

También lo que le comentaba, la asociación realiza asistencias técnicas para el mejoramiento de los procesos productivo.

21. ¿Qué beneficios recibe desde la asociación?

Capacitación técnica y una regulación del precio del mercado, como ya lo mencioné.

22. ¿Cómo se ayudan entre sí, con sus vecinos o compañeros asociados para mejorar sus técnicas de producción y la convivencia del sector?

23. ¿Quiénes de su familia se emplean del proceso de producción de la miel y quienes se emplean de otros?

¿Cómo representante de la asociación cómo ve el margen o porcentaje de endeudamiento de los asociados?

Eso es un aspecto interesante de analizar por medio de bases de datos, así como afiliados al Sisbén, seguridad social, manejo de deudas y créditos. Es un proyecto interesante para el futuro.

¿Qué otro proyecto le gustaría implementar para mejorar las condiciones de vida de los asociados?

Hay un sueño que yo siempre he tenido y no le he sacado el tiempo, es el tema del apoyo Beps, el cual va dirigido a población de la tercera edad, pero no de 70 años, si no de pronto tienen 50 a 60 años.

Los Beps es una parte del desarrollo social que maneja un mínimo vital, donde pueden ahorrar y sobrevivir con lo básico, pero por temas de la pandemia se me dañó los avances que tenía y a veces es tanta vaina que uno tiene que hacer que no le saco el tiempo.

Eso sería genial, pero para poder hacer eso a través de la asociación, tenemos que manejar unos proyectos de comercialización, y que tenga unos ciertos compromisos que por ejemplo si un productor vende 10 cargas de panela de esas se debe dejar un porcentaje de su ganancia y eso es lo que va a ahorrar para su vejez.

¿Usted ha buscado o replicado alguna estrategia que realizan otras asociaciones para mejorar la de ustedes?

No hay mucho referente aquí en la zona, falta eso, hay algunas asociaciones que manejan poca panela, pero con valores agregados es decir otro tipo de negocios, están certificados en cultivo no en procesos, sacan la miel con florecitas, ellos ponen la botellita, ellos participan a nivel nacional para demostrar.

¿Cómo se llaman esas asociaciones?

Asociopropanol

San Isidro

Pronialpa - Caparrapi

¿Hay otras asociaciones en Útica?

De paneleros no, solo nosotros. En quebrada negra hay otra.

¿Ellos también vienen a la central de mieles?

Si, con la central de mieles se realizó una alianza productiva con 31 productores, en este momento estamos trabajando con uno que se llama plan semillas.

Anexo N° 11. Codificación de entrevista de la representante legal de ASPRUT

ENTREVISTA: REPRESENTANTE LEGAL DE LA ASOCIACIÓN ASPRUT	
Categoría	Fragmento
Asociatividad	"soy la representante legal de la asociación y participe en el 2012 en la formación de la misma, así como también todas las que acabamos de mencionar, aunque yo me debo a la junta "
	"Me encuentro un poco cansada y aburrida, es muy agotador y difícil trabajar con la mentalidad del campesino. "
	"hay una junta directiva pero los que de verdad le ponemos el pecho somos el vicepresidente, secretario y yo, ayudando con todo lo que se tiene que hacer y apoyando toda la parte administrativa"
	"le ofrecemos a la gente para que continúe afiliada y cumpla con las condiciones, es tener un precio estable el cual es un factor primordial para el productor, si yo muelo mensualmente y sé que me van a pagar el kilo de miel por ejemplo a \$2.000 y voy a vender el X kilos de miel, que por lo general sabe cuál es su promedio, sé que la tonelada de miel me va a costar 2 millones de pesos."
	"la asociación realiza asistencias técnicas para el mejoramiento de los procesos productivo."
Asistencialismo Estatal	"todos los proyectos son del ministerio, la gobernación y por lo general Fedepanela."
	"A partir de Fedepanela y alianzas temporales con la Cámara de Comercio donde nos capacitaron sobre facturación electrónica, contabilidad y como se debe manejar la asociación."
	"Hay un sueño que yo siempre he tenido y no le he sacado el tiempo, es el tema del apoyo Beps, el cual va dirigido a población de la tercera edad, pero no de 70 años, si no de pronto tienen 50 a 60 años."
	"Los Beps es una parte del desarrollo social que maneja un mínimo vital, donde pueden ahorrar y sobrevivir con lo básico, pero por temas de la pandemia se me daño los avances que tenía y a veces es tanta vaina que uno tiene que hacer que no le saco el tiempo."
Productividad	"nos vendieron la idea que para la producción de miel era más rentable porque en el proceso se podía ahorrar un trabajador, pero en mi criterio eso es mentira porque se incrementan otros tipos de gastos operativos "
	"la alcaldía y el administrador de la central de miles no se ha prestado para gestionar de una manera más equitativa y beneficiosa para los asociados y la comunidad, solamente buscan beneficios propios."
	"existen primero dos opciones y son hacer miel o hacer panela y que me lleva a mí a tomar una decisión de que producir, la primera es relacionada al compromiso que tenemos con la asociación el cual, al proyecto de la central de mieles, nuestros estatutos dicen que yo mínimo debo dejar el 30% de mi producción para alimentar la central de mieles del municipio. "
	"En la central panela pulverizada, porque los costos de la central no dan para otra cosa, sale muy costoso."

	"depende de la capacidad y cantidad de cultivo que tengan, hay gente que trabaja la semana y se va al mercado, ya cuando lo veo uno más macro pues uno no puede hacer eso porque imagínese, ahora son panelas que lo hacen de manera muy familiar, y se hacen dos o tres cargas en la mañana el sábado o el viernes, y el sábado cinco, aquí la producción diaria son 23 cargas en el día aproximadamente."
	"¿Y lo que llevan a la central? Es de acuerdo a lo que tenga cada productor, yo llevaba 16.000 kilos y Brandon lleva 12.000 pero hay gente que lleva 1.500."
	"hay otros que llevan 3.000, 4.000 o 5.000 kilos, depende, porque los estándares de producción es lo que estamos viendo ahora."
	"se alcanzaban a vender casi 30 o 35 toneladas mensuales, la central al inicio exigía 80 toneladas"
	"vamos a vender para un proyecto de la gobernación aproximadamente 80 cargas de panela y también el panelaton que en su momento se necesitaba panela en bloque, la cual se realizó en la enramada de cada productor."
	"Hay un tema duro con el transporte ya que son muy costosos, adonde usted se vaya le cobran la panela más o menos \$250.000 o \$300.000 y 1 t vale 70, por ejemplo un trayecto aunque sea pequeño como el trayecto de mi finca hasta la persona que empaca mi panela y que mi finca está al borde de la carretera no hay ni un km y me cobran \$200.000 por carga, entonces el transporte por la calidad de las vías es muy costoso y si es con miel vale más."
	"teníamos previsto y se estaba cotizando un camión de unas 3 t, porque tampoco se puede comprar camiones de gran capacidad por que las vías no tienen las condiciones y la intención es que pueda entrar a su finca y empezar a hacer una coordinación para poder llevar la panela o la miel a la central, en el mes de marzo y abril la licorera nos dio ese servicio y nos fue supremamente bien con eso"
	"La productividad es manejo del cultivo, donde yo tenga más densidad de caña por hectárea voy a tener obviamente una mayor productividad, porque voy a tener que cortar dos hectáreas para hacer 20 cargas o corto media hectárea y hago las 20 cargas."
	"Capacitando técnicamente y financieramente a los productores, es importante que además de que realicen buenas técnicas agropecuarias también sean responsables financieramente, que sepan gastar y pagar."
	"Queremos comercializar por redes sociales a través del proyecto de la agencia de desarrollo comercial de la gobernación, en ese proyecto hay varias empresas asociadas como el éxito, Colsubsidio, olímpica y merqueo."
Ingresos Económicos	"nuestros ingresos provienen de nuestros asociados que se afilian con un mínimo de acuerdo al año en curso, y otros ingresos a través de pequeños proyectos que hemos realizado como el Panelaton."
	"mantener la asistencia técnica, creación y recolección de información para la base datos de los asociados y la asociación"
	"apoyar y capacitar algunos procesos dentro de la unidad productiva"

	<p>"Con antelación se concreta un precio por medio de una especie de fórmula que se había pactado, esa también se la puedo enviar, aunque nunca la entendí del todo. La intención de la fórmula es que quedara conforme y relacionada con el precio de la panela del año pasado" "También estamos manejando un cuadro con unos promedios."</p>
	<p>"El que tiene cuenta registrada le consiguan y el que no tiene cuenta le dan la plata en efectivo, sin embargo la transacción se demora unos días, pero es directamente entre la central y el asociado."</p>
	<p>"hasta el momento la asociación no está funcionando o generando recursos, solamente es para los proyectos como el panelaton. Sin embargo, con el tiempo es necesario implementar y difundir los planes estratégicos y de los asociados en donde se establezcan compromisos y metas específicas para la asociación."</p>
	<p>"como aliado no puedo estar vendiendo en decaimiento de su negocio, de tantas toneladas pero a \$1.000 pesos y resulta que su costo de producción de una panela desde \$1.800, esto vale producir supuestamente una panela, entonces cómo le voy a pagar a un productor por debajo de eso, a veces uno cuando vende es a pérdida, pero si estoy dentro del proyecto no deberíamos perder."</p>

Anexo N°12. Guion y categorización de entrevista realizada a productor asociado

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL ENTREVISTA ADMINISTRATIVO

Fecha: 2019

Objetivo: Conocer y analizar las dinámicas funcionales de la asociación ASPRUT, así como de sus asociados.

Nombre: José Vicente Mahecha.

Cargo: Productor Líder.

¿Cómo se siente dentro de la asociación?

No me encuentro satisfecho, pero tampoco desilusionado. Lo que sucede es que hay muchas cosas que no se contemplaron cuando se fundó la asociación y también hay muchos socios que pensaron que solamente iban a ver beneficios más no compromisos.

También la parte del mercadeo es muy difícil y compleja, conseguir más proyectos o estrategias, es decir operar la asociación con sólo los asociados es muy difícil por el músculo financiero, y encontrar a un operario que trabaje justamente o un por partes iguales es muy difícil.

Lo que ha pasado con el operador de la central de miles que había es que solo busco beneficios propios y empezó a traer miel de otros departamentos, indicaba que nuestra miel ya no le servía, por el tema de que el mercado era más exigente en relación a competitividad y calidad, sin embargo, el operario era una persona que conocía la zona y sabía a lo que se enfrentaba y las situaciones actuales. El operario empezó a seleccionar productores a quien le podía o no comprar, también el costo de venta variaba mucho con relación a la calidad, uno media en la enramada unas ciertas características y después le salían con otras en la central, entonces en mi caso yo decidí no volverles a vender.

Por otro lado, uno de los grandes inconvenientes es el transporte, supongamos unos 10 o 16 km de distancia entre mi finca y la central, esta parece que no fueran tanta distancia, pero por las condiciones y estado de las vías y las condiciones que nosotros tenemos si son muy grandes, generando qué se eleve el precio exageradamente de la producción.

24. ¿Qué nivel de alfabetización tiene, así como sus hijos?

Yo vivo con mi esposa, mi papa y mi hijo, mi esposa y yo sabemos leer y escribir, mi hijo que tiene nueve años está estudiando en el colegio.

25. ¿De que provienen sus ingresos económicos?

Mis ingresos dependen de su gran mayoría de la producción de mi unidad productiva.

¿Usted le está o le vendió a la central de miles?

Solo le vendí una vez a la central, y con el ejercicio que hice no encontré ningún beneficio, prefiero seguir haciendo lo que hago que apostarle a algo que no funciona, es decir, cuando usted pierde se tiene que dar cuenta que eso no es negocio, en cambio en la plaza de mercado no se gana más, pero se tienen ciertos beneficios como no tener tantas exigencias de calidad, que no es malo, pero si se las exigen deberían pagar muy bien o conforme al trabajo, pero esto no sucede en la central.

La central empezó a trabajar con precios a tope de la plaza, pero con una calidad muy superior a la plaza, entonces tampoco se cuenta con un precio fijo o estable, en mi opinión la central se quedó esperando a que el precio en la plaza bajara para que la central quedara bien diciendo que salvo a la asociación ofreciendo precios más altos de compra, pero lo que sucedió fue que por la pandemia el precio atendido a subir y la central nunca pago mejor que la plaza, pero si exigía mucho más.

26. ¿Quiénes de su familia se emplean del proceso de producción de la miel y quienes se emplean de otros?

En el proceso de producción trabajamos mi esposa, mi papa y yo, es una Molienda familiar, él que no participa es mi hijo porque tiene nueve años.

27. ¿Ha tenido participación en la toma de decisiones de su comunidad o en la asociación?

Si, por ejemplo, yo participe en el proceso de creación de la asociación, nosotros arrancamos en el 2012, cuando empezaron a exigir la panela recubierta, que ya no se podía al desnudo. De ahí nació la necesidad de la asociación por supuesto que ha tenido con el paso de los años altos y bajos como en todo negocio durante el proceso de su creación y en su funcionamiento.

28. ¿Cuál es el precio de venta de la miel panelera?

Para la central, el kilo de miel depende de factores de calidad, ellos calificaban los grados brix y los azúcares reductores, El precio que me quedaron de pagar era entre \$1.250 y \$1.300, pero después de que se le entregó la producción supuestamente los grados brix y los azúcares reductores se elevaron mucho, y por ende le bajaron al precio.

También el PH interviene en el precio, por ejemplo, yo realizo unas mediciones en mi enramada, en mi unidad productiva y cuando les entregué la producción, la central me salió con mediciones muy diferentes, yo puse la queja y el antecedente en la junta directiva de la asociación, pero a mí me pareció que no me creyeron entonces yo tampoco insistí. Yo siempre he dicho que el tiempo es el mejor juez y él nos va a decir quien tenía la razón y por el momento el señor ya se va a ir.

Esa es otra falencia de la asociación falta mucha comunicación entre asamblea y asociados.

29. ¿Cuál es el Costo de los insumos para la producción de miel?

En este momento está alrededor de \$1.900 sin transporte, producida en la finca, si yo traigo una carga de 100 kilos en el pueblo vale \$4500, pero si yo quiero hacer panela en la central de mieles tengo que llevar 1500 kilos de miel y eso sale valiendo en unos \$12.000, es decir se incrementa exageradamente los costos de producción por kilo, este incremento radica en los camiones de bajo volumen y capacidad de carga que pueden ir a mi finca por las condiciones del terreno y las vías.

¿Le gustaría que la asociación adquiriera un vehículo para solucionar esta problemática?

Es muy difícil, digamos que es parte de la solución, pero no es la solución para todos, porque las vías no están hechas o no cuentan con las condiciones para vehículos que soporten grandes pesos y ello dificultan

las cosas. Adicional creería yo, que la asociación no debería centrarse solamente en la producción de la central de miles, sino que cada productor pudiera hacer algo diferente en su unidad productiva y comercializarlo.

30. ¿Qué otros productos derivados de la producción de miel panelera consideran que podría comercializar?

Podría ser miel invertida, inclusive la miel invertida es un mejor negocio por qué tiene mayor mercado internacional.

31. ¿Qué tipos de apoyos de índole técnico ha recibido por parte de las asociaciones nacionales, entidades del estado o similares?

He tenido apoyo por parte de entidades estatales como la universidad de Cundinamarca, universidad nacional para ser un poco más auto sostenible energéticamente en la finca por medio de la implementación de paneles solares fotovoltaicos y una mini PTAR, adicional he venido construyendo un sistema de riego con aguas lluvia.

Hace unos años estuvimos en un proyecto con CORPOICA en donde se buscaba buscar mejores prácticas de producción amigables con el medio ambiente, fomentar las especias endémicas de la región.

32. ¿Ha incluido mejores prácticas en su proceso de producción y en el manejo de su finca u organización para la conservación y cuidado del medio ambiente, nombre cuáles?

Yo logre con ayuda de varias universidades la implementación de un panel solar fotovoltaico y una mini PTAR. Adicional hace dos años he venido mejorando las condiciones de mi unidad productiva, ahora el reto más cercano es canalizar la enramada, que ya lo logré hacer en su mayoría y me falta el cómo voy a hacer el reservorio para utilizar el agua de lluvia, porque mi enramada tiene más o menos 200 tejas, si yo logro recolectar toda esa agua puedo destinar algo para riego.

También surgió algo de montar un cable como un canal de riego, pero esas son cosas que no sé cuándo podré lograr, por que volvemos a lo mismo todo depende el precio de la panela en la plaza o la miel en la central.

33. ¿Cuáles son sus clientes actuales y cuales considera posibles más adelante?

Los principales clientes son la plaza de mercado, los intermediarios y por último la central de mieles, aunque esta última debe mejorar la forma de pagar la miel.

34. ¿Usa redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp? ¿Si la usa, las utiliza para promocionar sus productos?

En la actualidad no utilizamos ningún medio electrónico, para la comercialización de la panela lo realizo en la plaza de mercado en el pueblo, porque ya no le vendo a la central.

35. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la asociación?

La asociación desde un principio tenía como finalidad mantener un precio o mejorar las condiciones actuales del mercado para los productores, sin embargo, como ya le he comentado el costo de compra de la central no es rentable para mí.

¿Usted qué espera de la asociación o que le gustaría?

Cuando se vio la expectativa de la central de mieles, mucha gente de pronto se desinformo o lo vio más fácil y creyó que era afiliarse y que inmediatamente iba a obtener beneficios y mejor precio, en fin. Pero lo que falto comentarle a las personas era la historia de la organización y la situación actual, e inclusive Informarle a los promotores de la asociación que realizaban el proceso de afiliación, porque les comentaban a los productores que le iban a pagar la miel mejor y con un mayor precio en comparación a lo acostumbrado en la plaza, pero los gastos operacionales de la central de mieles nadie los tenía contempladas y tampoco se contemplaron y socializaron las eventuales exigencias que iba a ver en el mercado especializado, como los estándares de grados brix, PH, entre otros.

¿Y que le gustaría? ¿Un mercado regulado?

Claro que sí, tener un precio fijo en donde también los productores tengamos y seamos conscientes de nuestros costos de producción, porque esa también es una de las deficiencias, casi nadie conoce sus propios costos de producción, son productores tan pequeños y de hecho cuando fundaron la asociación en el 2012 yo era el productor más pequeño, pero yo he crecido y también se han asociado productores que tienen

mucha mayor área que yo.

Esa es otra problemática que normalmente un productor dice que no le alcanza, pero qué pasa, los ingresos que le llegan lo gastan en los costos de producción, gastos de la casa, el mercado, el celular, la cuota del crédito, entonces si uno le carga todo eso a la producción, nunca va a tener un precio que le favorezca.

¿Teniendo en cuenta eso, cómo ve el mercado ahora después de la asociación formal o informal?

Totalmente informal, porque no tenemos una marca ni como asociación, ni como productores, no tenemos contabilidad, que de por sí es muy poca que uno maneja, uno hace la molienda y si le alcanzo el dinero a duras penas se da cuenta que le quedan ganancias, lo que interesa es pagar las deudas, eso es en términos generales lo que hace todos los productores, si hay algo de lo que nosotros no tenemos es identidad con nuestro producto, inclusive el cartón que nosotros utilizamos tiene su propia marca.

Esta es una de las deficiencias más grandes que tenemos, Además que los intermediarios aquí le exigen una panela amarilla y eso implica usar mucho el clarol yo personalmente hace más de cinco años no lo uso y he logrado un muy buen color de mi panela, con cosas esenciales, con un buen manejo, aunque todavía me falta, pero he mejorado con prácticas de manufactura sencillas.

¿Qué piensa usted de la formalización, es buena, por ejemplo, invitaría a los demás productores que se asociaron?

Uno no puede invitar a alguien hasta que uno demuestre resultados, porque la gente es muy escéptica y eso pasa también en el gremio cafetero, si uno no demuestra resultados, nadie le va a creer y es una responsabilidad muy grande, pero personalmente esto uno no lo puede hacer solo, pero también es muy difícil decir que nos vamos a meter todos los productores hacer una cosa, toca con poquitos y mostrar resultados.

¿Usted cree que estar formalizado es una herramienta para recuperar el tejido social del campesino o productor, o para que el mercado funcione?

Lo que pasa es que hace falta organización, están más organizados los intermediarios que los productores, ellos tienen mayor capital, y estamos en un medio en donde lamentablemente el que tiene mayores recursos establece reglas, porque ni siquiera a los acuerdos económicos que nos lleguen con una empresa se cumplen entonces es muy difícil.

36. ¿Quiénes de su familia se emplean del proceso de producción de la miel y quienes se emplean de otros?

Mi familia depende y vive del proceso productivo. Está conformada por mi papa, mi esposa, mi hijo y yo.

¿Qué le gustaría que la asociación haga para mejorar la calidad de vida de los asociados?

La calidad de vida se mejora cuando se tiene un mejor precio y cuando se puede organizar mejor los gastos, si tuviéramos un precio fijo uno se puede medir y calcular mejor los gastos e ingresos, el precio fijo sería algo muy bueno.

Pero un precio fijo es muy difícil de establecer empezando porque a nivel nacional no hay ninguna entidad que regule el precio, Entonces es muy difícil calcular lo que uno se puede gastar, por qué en ocasiones se baja el precio \$600 de un domingo a otro, por ejemplo, y como no se tiene un músculo financiero para esperarse unos 10 o 15 días hasta que suba, nos vemos afectados en gran medida.

¿Teniendo en cuenta nuestra propuesta don José usted le gustaría recomendarnos o que tuviéramos presente una determinada cosa o situación para la formulación del Plan estratégico?

Analizar primero hasta donde un productor se le puede exigir o hacer ver cómo está perdiendo, porque hay productores que tienen un trapiche de hace 20 años y no le cambien una masa que les consume y a duras penas le llega un 30%, que la hornilla toca hacer cinco viajes de leña que los fondos tienen 40 o 60 años, que las laderas a duras penas le echan agua. Yo pienso que por ahí sería un buen cambio, que la gente tuviera al menos acceso al agua potable porque la norma exige aseo y limpieza y de donde le exige usted a un productor que no tiene agua potable.

Se han invertido mucha plata en cosas que si se necesitan pero que no son tan primordiales.

¿Se beneficia de familias en acción o de alguna ayuda estatal?

Mi hijo tiene familias en acción, es lo único.

¿Qué tan endeudado se encuentra usted económicamente con los bancos?

no sé muy bien cuanto le debo a los bancos, pero sé manejarlo.

Anexo N° 13. Codificación de la entrevista del productor asociado

ENTREVISTA A PRODUCTOR ACTIVO	
Categoría	Fragmento
Asociatividad	"Lo que sucede es que hay muchas cosas que no se contemplaron cuando se fundó la asociación y también hay muchos socios que pensaron que solamente iban a ver beneficios más no compromisos. "
	"conseguir más proyectos o estrategias, es decir operar la asociación con sólo los asociados es muy difícil por el músculo financiero, y encontrar a un operario que trabaje justamente o un por partes iguales es muy difícil."
	"yo participe en el proceso de creación de la asociación, nosotros arrancamos en el 2012, cuando empezaron a exigir la panela recubierta, que ya no se podía al desnudo"
	"Cuando se vio la expectativa de la central de mieles, mucha gente de pronto se desinformo o lo vio más fácil y creyó que era afiliarse y que inmediatamente iba a obtener beneficios y mejor precio, en fin. Pero lo que faltó comentarle a las personas era la historia de la organización y la situación actual, e inclusive Informarle a los promotores de la asociación que realizaban el proceso de afiliación, porque les comentaban a los productores que le iban a pagar la miel mejor y con un mayor precio en comparación a lo acostumbrado en la plaza, pero los gastos operacionales de la central de mieles nadie los tenía contempladas y tampoco se contemplaron y socializaron las eventuales exigencias que iba a ver en el mercado especializado, como los estándares de grados brix, PH, entre otros."
	"de hecho cuando fundaron la asociación en el 2012 yo era el productor más pequeño, pero yo he crecido y también se han asociado productores que tienen mucha mayor área que yo."
	"esto uno no lo puede hacer solo, pero también es muy difícil decir que nos vamos a meter todos los productores hacer una cosa, toca con poquitos y mostrar resultados."
	"La asociación desde un principio tenía como finalidad mantener un precio o mejorar las condiciones actuales del mercado para los productores, sin embargo, como ya le he comentado el costo de compra de la central no es rentable para mí."
	"otra falencia de la asociación falta mucha comunicación entre asamblea y asociados."
Asistencialismo Estatal	"están más organizados los intermediarios que los productores, ellos tienen mayor capital, y estamos en un medio en donde lamentablemente el que tiene mayores recursos establece reglas, porque ni siquiera a los acuerdos económicos que nos llegue con una empresa se cumplen entonces es muy difícil."
	"He tenido apoyo por parte de entidades estatales como la universidad de Cundinamarca, universidad nacional para ser un poco más auto sostenible energéticamente en la finca por medio de la implementación de paneles solares fotovoltaicos y una mini PTAR, adicional he venido construyendo un sistema de riego con aguas lluvia."
	"Hace unos años estuvimos en un proyecto con CORPOICA en donde se buscaba buscar mejores prácticas de producción amigables con el medio ambiente, fomentar las especies endémicas de la región."

	<p>"Se han invertido mucha plata en cosas que si se necesitan pero que no son tan primordiales." Esto referido por: ("hay productores que tienen un trapiche de hace 20 años y no le cambian una masa que les consume y a duras penas le llega un 30%, que la hornilla toca hacer cinco viajes de leña que los fondos tienen 40 o 60 años, que las laderas a duras penas le echan agua. Yo pienso que por ahí sería un buen cambio, que la gente tuviera al menos acceso al agua potable porque la norma exige aseo y limpieza y de donde le exige usted a un productor que no tiene agua potable.")</p>
	<p>"Mi hijo tiene familias en acción, es lo único."</p>
<p>Productividad</p>	<p>"uno de los grandes inconvenientes es el transporte, supongamos unos 10 o 16 km de distancia entre mi finca y la central, esta parece que no fueran tanta distancia, pero por las condiciones y estado de las vías y las condiciones que nosotros tenemos si son muy grandes, generando que se eleve el precio exageradamente de la producción."</p>
	<p>"La central empezó a trabajar con precios a tope de la plaza, pero con una calidad muy superior a la plaza, entonces tampoco se cuenta con un precio fijo o estable, en mi opinión la central se quedó esperando a que el precio en la plaza bajara para que la central quedara bien diciendo que salvo a la asociación ofreciendo precios más altos de compra, pero lo que sucedió fue que por la pandemia el precio atendido a subir y la central nunca pago mejor que la plaza, pero si exigía mucho más."</p>
	<p>"En el proceso de producción trabajamos mi esposa, mi papa y yo, es una Molienda familiar, él que no participa es mi hijo porque tiene nueve años."</p>
	<p>"Para la central, el kilo de miel depende de factores de calidad, ellos calificaban los grados brix y los azúcares reductores, El precio que me quedaron de pagar era entre \$1.250 y \$1.300, pero después de que se le entregó la producción supuestamente los grados brix y los azúcares reductores se elevaron mucho, y por ende le bajaron al precio."</p>
	<p>"En este momento está alrededor de \$1.900 sin transporte, producida en la finca, si yo traigo una carga de 100 kilos en el pueblo vale \$4500, pero si yo quiero hacer panela en la central de mieles tengo que llevar 1500 kilos de miel y eso sale valiendo en unos \$12.000, es decir se incrementa exageradamente los costos de producción por kilo, este incremento radica en los camiones de bajo volumen y capacidad de carga que pueden ir a mi finca por las condiciones del terreno y las vías."</p>
	<p>"la asociación no debería centrarse solamente en la producción de la central de miles, sino que cada productor pudiera hacer algo diferente en su unidad productiva y comercializarlo."</p>
	<p>"Podría ser miel invertida, Inclusive la miel invertida es un mejor negocio por qué tiene mayor mercado internacional."</p>
	<p>"Yo logre con ayuda de varias universidades la implementación de un panel solar fotovoltaico y una mini PTAR. Adicional hace dos años he venido mejorando las condiciones de mi unidad productiva, ahora el reto más cercano es canalizar la enramada, que ya lo logré hacer en su mayoría y me falta el cómo voy a hacer el reservorio para utilizar el agua de lluvia, porque mi enramada tiene más o menos 200 tejas, si yo logro recolectar toda esa agua puedo destinar algo para riego. También surgió algo de montar un cable como un canal de riego, pero esas son cosas que no sé cuándo podré lograr, por que volvemos a lo mismo todo depende el precio de la panela"</p>

	<p>"los intermediarios aquí le exigen una panela amarilla y eso implica usar mucho el clarol yo personalmente hace más de cinco años no lo uso y he logrado un muy buen color de mi panela, con cosas esenciales, con un buen manejo aunque todavía me falta, pero he mejorado con prácticas de manufactura sencillas."</p>
	<p>"hay productores que tienen un trapiche de hace 20 años y no le cambian una masa que les consume y a duras penas le llega un 30%, que la hornilla toca hacer cinco viajes de leña que los fondos tienen 40 o 60 años, que las laderas a duras penas le echan agua. Yo pienso que por ahí sería un buen cambio, que la gente tuviera al menos acceso al agua potable porque la norma exige aseo y limpieza y de donde le exige usted a un productor que no tiene agua potable."</p>
<p>Ingresos Económicos</p>	<p>"el costo de venta variaba mucho con relación a la calidad, uno media en la enramada unas ciertas características "</p>
	<p>"Mis ingresos dependen de su gran mayoría de la producción de mi unidad productiva"</p>
	<p>"Solo le vendí una vez a la central, y con el ejercicio que hice no encontré ningún beneficio"</p>
	<p>"en la plaza de mercado no se gana más pero se tienen ciertos beneficios como no tener tantas exigencias de calidad"</p>
	<p>"por la pandemia el precio atendido a subir y la central nunca pago mejor que la plaza, pero si exigía mucho más."</p>
	<p>"También el PH intervine en el precio"</p>
	<p>"Los principales clientes son la plaza de mercado, los intermediarios y por último la central de mieles, aunque esta última debe mejorar la forma de pagar la miel."</p>
	<p>"no utilizamos ningún medio electrónico, para la comercialización de la panela lo realizo en la plaza de mercado en el pueblo"</p>
	<p>"tener un precio fijo en donde también los productores tengamos y seamos conscientes de nuestros costos de producción, porque esa también es una de las deficiencias, casi nadie conoce sus propios costos de producción"</p>
	<p>"un productor dice que no le alcanza, pero qué pasa, los ingresos que le llegan lo gastan en los costos de producción, gastos de la casa, el mercado, el celular, la cuota del crédito, entonces si uno le carga todo eso a la producción, nunca va a tener un precio que le favorezca. "</p>
	<p>"no tenemos una marca ni como asociación, ni como productores, no tenemos contabilidad, que de por sí es muy poca que uno maneja, uno hace la molienda y si le alcanzo el dinero a duras penas se da cuenta que le quedan ganancias, lo que interesa es pagar las deudas"</p>
	<p>"La calidad de vida se mejora cuando se tiene un mejor precio y cuando se puede organizar mejor los gastos, si tuviéramos un precio fijo uno se puede medir y calcular mejor los gastos e ingresos, el precio fijo sería algo muy bueno."</p>
<p>"a nivel nacional no hay ninguna entidad que regule el precio"</p>	
<p>"es muy difícil calcular lo que uno se puede gastar, por qué en ocasiones se baja el precio \$600 de un domingo a otro por ejemplo, y como no se tiene un músculo financiero para esperarse unos 10 o 15 días hasta que suba"</p>	

"no sé muy bien cuanto le debo a los bancos, pero sé manejarlo."

Anexo N°14. Guion y categorización de entrevista realizada productores asociados, que cuentan con certificación orgánica

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL ENTREVISTA ADMINISTRATIVO

Fecha: 2019

Objetivo: Conocer y analizar las dinámicas que llevan al ser productores certificados orgánicamente.

Nombre: Hildebrando Barrera y Su Esposa Martha Lucia.

Cargo: Secretario de la asociación y productor asociado, con certificación de producción.

- **¿Qué alianzas han realizado para el fortalecimiento de la asociación y los asociados?**

Brandon: digamos como complemento estamos trabajando con un aliado comercial que Sus, Él también nos trae un apoyo de la Anli Y la fundación van Colombia, nosotros podemos empalmar el trabajo de ustedes, con ese trabajo, porque ellos lo que quieren y salir a organizar el tema de buenas prácticas, el tema administrativo, el tema de responsabilidad social, el tema de la capacitación financiera por parte de Bancolombia, podemos hacer que ustedes entren y Participen, y con lo que usted nos Aportan todo el tema de van Colombia y la Anli , Para seguir haciendo.

- **¿Qué dificultades se han presentado para el avance de estos procesos estratégicos?**

Brandon: a ver, mucho del atraso que hemos tenido en los procesos, Era el tema de la planta De la administrador, resulta que tuvimos algunos problemas con ellos y adquirimos un convenio con el alcalde para que se firmará un Un acuerdo para que nos entregara la administración de la planta, entonces todo depende de la planta porque nosotros no sacamos nada si realizamos el plan estratégico si no está la planta incluida, todo funciona en función de la planta, Sin planta somos paneleros De proyectos Aislados y no en función de la planta. Resaltando qué la asociación está en función de la planta y tenemos que agrupar todos los esfuerzos de buenas prácticas, de capacitaciones del tema financiero, el tema tributario, hay una mentalidad del obrero, en donde yo tenga que hacer menos cosas mucho mejor y que no me cambien nada, porque funciona perfecto, digamos era lo que le hablaba por ejemplo el tema del cultivo, no tenemos costumbres de abonar, no renovamos cultivo tenemos procesos ineficientes, Hacemos panela de manera artesanal, y a pesar de todo funciona y sacarlo de su entorno que funciona vendo carro vendo barato pero sacarlo de ese entorno o cambiarles la película, menos guarapo menos cigarrillo, pongas el tapabocas, no traiga animales. Es un tema difícil de modificarle la mentalidad a eso sumarle qué al dueño de la finca no le gusta que lo reporte, págume en efectivo yo no tengo ni cuenta ni Ruth, y yo no tengo nada, pero resulta que hoy en día para realizar un negocio necesariamente está obligado a estar en un formalismo bancarizado, de hacer retenciones.

- **¿Cuáles son las estrategias que ustedes han usado para mejorar su productividad?**

Brandon: hay un efecto o una realidad, hay un tema cultural y es que todos quieren tener enramada, Cuadro que hizo consuelo de todo ese censo de las fincas, por ejemplo una persona que tenga menos de 20 fanegadas Y difícilmente puede tener un trapiche y si lo tiene ahí, hay un tema sanitario, porque la inversión en esos trapiches son muy altas, por ejemplo usted con menos de 20 fanegadas de caña usted no puede recoger la inversión en el trapiche, para tener un trapiche del Invima usted tener entre 300 400 o 500 millones. Usted le mete 10 millones y con y con 10 Fanegadas no recupera, usted tiene una buena enramada pero del resto de ahí no pasa es más, de los 120 ciento y pico trapiches no hay 10 que estén en condiciones o que se

acerquen de cumplir con la norma, siempre la propuesta de Fedepanela es buscar o adecuar trapiches que esté certificado que cumpla con la norma, hay otro problema también y es que los trapiches digamos en la manera que yo quería tener mi trapiche, tengo unos trapiches de muy baja calidad entonces son trapiches que tienen yo creo entre el 35 o el 50.

Brandon: entonces resulta que eso cuál es el efecto en qué se me va el 70% de mi Producción Se me va para el gasto y si a eso le sumamos las malas prácticas agropecuarias entonces en vez de gastarme un kilo de caña por carga, me gasto 1500 o 200. Es algo difícil, una cosa es mejorar el cultivo pero ya el tema de sacar de la mentalidad que tengo trapiche no pues hagan el trapiche y muevan el vecindario, en un trapiche certificado, es más ahora con un tema de la ley de la panela, con el tema de los alcoholes, te buscar unas mejores prácticas esas Panelas deben salir del trapiche certificados, Toca buscar donde cómo una figura donde sea rentable para el dueño de la cabaña para el dueño del cultivo para el dueño del trapiche y que tenga beneficio para todos.

- **¿Qué prácticas los llevaron a la certificación?**

Brandon: como la logramos, eso es un tema, la idea venía desde hace unos seis o siete años pero digamos que siempre la complejidad o esa tras habilidad de registros lo que hace que sea un poco difícil y la mentalidad de cambiar Del manejo tradicional, y hay un tema que fue a través de Fede panela y que ellos hicieron con el ministerio un programa, y en ese programa me incluyeron Y eso fue en el año 2018, confié panela nombraron un técnico y él me dijo que lo hiciéramos, y ese chiste el ministerio patrocina la certificación pero todas las adecuaciones para certificarnos eran de uno, todo el tema de la enramada y del cultivo salió un poco costoso.

Martha: hay una parte de la economía doméstica, muchas de las razones de las cuales nosotros pensamos que teníamos que salir a tener un producto de mayor calidad que pueda competir a un tema de nivel orgánico qué era lo que más se veía en el mercado nacional e internacional, es el monopolio de la plaza O sea el mangoneo como a la grosería del comprador de panela de la plaza qué siente que le hace a uno un favor, entonces muchas de las molestias, entonces pensábamos que si nosotros no éramos capaces de lograr un mejor producto, ponerle un plus por encima lo que está por el mercado y vamos a seguir siempre en manos del comprador de plaza, digamos que esa fue la principal razón.

Y hay otra cosa cuando salió la norma que nos obligaba nosotros y uno arregla su enramada bailabas en acero le hace cuartos, distractores cómo usted va a hacer una inversión de 100 o 200 millones en una Enramada para salir siempre a la plaza a lo que diga el señor de la plaza, eso es complicado, eso tiene más que ver como visión de negocio, si usted tiene la tierra, nosotros hemos sido campesinos desde siempre mi familia ha estado en estas tierras más de 100 años Entonces uno tiene que estar siempre a la par lo que se encuentra en el mercado, quien es mercados está exigiendo la comida orgánica ya pasamos de usar un colorante, ya hacemos un producto alimenticio yo hago una inversión, pero para seguir en las mismas no tiene como mucho sentido, el asunto es que el campo es una forma de vida pero tiene que ser negocio también, tiene que ser una muy buena forma de vida, porque vivir acá es lo mejor que le puede pasar a uno, pero no Vivir en la miseria.

Brandon: un cambio de todo, es un cambio en el cultivo es algo de quitar el machete y abono orgánico Hay un déficit y es en toda esta región el tema de la cultura de la renovación del cultivo El tema del resembrado, pero el tema cultural es más complejo, porque hay una mentalidad de qué yo tengo una cepa de por ejemplo de hace 100 años y resulta que el verano la lluvias, el abono, las matas terminan ya desgastadas, pero tienen que renovarse por mejores variedades más recientes, pero claro ellos dicen que mis matas La Cultivo tío Omar hace más de 100 años mi tío mi abuelo. Yo resulte hablando con la gente y resulta que nunca le hacen ningún tratamiento o re cultivo O solamente hacen un tema de abonos, pero es mínimo, por ejemplo, nadie invierte en abonos o a veces cuando invierten cuando el precio del panela salto y después baja el precio pues no le vuelven a echar abono entonces no hay una secuencia un manejo del cultivo, y se pierde

rendimiento, entonces claro nosotros hemos hecho el ejercicio de tener un programa con el cultivo.

Señora Martha: La otra cosa es que en el tema de manejo orgánico hay gente acá que las que no se puede aguantar solamente una limpia, en el tema orgánico ese tema no le aguanta eso.

Brandon: allá hay 17 animales y ellos comen pasto y comen Goyogo, La cachazaA la melaza todo eso es para ellos.

Señora Martha: hay una cosa de prácticas en los cultivos que es clave, las otras cosas que tienen que eres la parte del montaje y de enramadas es importante para poder cumplir la norma, porque mejorar los procesos le obliga usted mejorar las condiciones que están muy claras en la norma, la otra cosa es la gente, la mentalidad de la gente es muy complicada suena horrible pero la mejor forma de cambiar es tratándolo bien y pagándole bien. Dónde usted empiece a pagarle mejor como en su trabajo, por ejemplo donde la carga de panel aquí en toda la zona la pongan a 3000 nosotros la pagamos a 4000, 4000 con dos ventajas el 90% de las enromas hace entre 15:20 cargas al día nosotros vamos a hacer 25 y yo no se lo voy a pagar a 3000 sino 4000, entonces si un jornal está ahora en 50 usted se va a ganar 100,000 pesos más la comida, a cambio de que de qué usted no me fuma, no me habla por teléfono, no me tomas guarapo, se pone la camiseta, es juicioso y a cambio yo que le doy, un buen trabajo, buena comida, buen trato, buena bebida y ya. Pero es difícil, es replique, repliqué y Replique la molienda donde el señor no viene se les olvida y entonces usted encuentra el teléfono encima de una caja de panela, La mochila, el señor trajo el gallo porque mañana después de terminar va una pelea de gallos, eso es horrible, o sea usted, esto es del Replique y del Replique, Porque también la mano de obra en esta zona es muy adulta, los jóvenes se Han ido para Bogotá, para Villeta, la ilusión de comprarse la moto, entonces aquí la mano de obra ya es vieja y por eso toca tener mucho más cuidado en el trato con ellos, porque independiente de qué sean obreros por qué son lo que queda de la cultura Panelera, pero también tiene el desgaste de que a ellos se les olvida Llega un punto que Es como yo me mando, si yo toda la vida lo he hecho así por qué viene alguien a cambiarme a decirme cómo.

Brandon: pero hay un efecto como por ejemplo de Epifanio me ayuda, Pero de pronto él va a otra finca y allá se vuelve el diablo, y de pronto allá no le ponen tanto problema, pero ella ya funciona con unas condiciones, pero a otra enramada y de pronto no le da por tomar guarapo, donde no están las normas hacen lo que quieren.

- **¿Ustedes venden más caro o han abierto puertas en otros mercados, que están haciendo?**

Señora Martha: no volvimos a la plaza.

Brandon: digamos nosotros, las únicas Panelas que salen a distribuirse son de las pro gramas de la gobernación, pero yo he logrado unos contactos con otras empresas para una panela orgánica de para exportar, el año pasado también nosotros directamente.

Brandon: si en bloque, pusimos también un negocio con el operador de la planta qué también hacía pan en la pulverizada ahí lo que entregamos era miel y el procesado en la planta convertía eso en pan en la pulverizada y se iba para España.

Señora Martha: un beneficio es que salimos de la plaza, donde nos humillan.

Brandon: y lo otro es que hicimos un acuerdo de venderle toda la producción de un año para exportar.

Brandon: Cuando se vende, la certificación es de nosotros, nosotros damos los papeles, pero como ellos son los que operan internacionalmente pues la panela es a nombre de ellos.

Señora uno: Sería ideal que dentro de las alianzas hiciéramos algo con Pro Colombia que para personas como nosotros podamos exportar directamente. Dónde nos den el crédito directamente.

- **¿Cómo funciona la certificación, que tienen certificado?**

Brandon: Si todo el proceso y el embalaje, el cultivo, la Enramada, también yo tengo certificación lo que

pasa es que no la renové para Europa y la equivalencia de Estados Unidos con Canadá, sacamos el certificado de exportación, pero dijimos que no íbamos a exportar por el tema del negocio que hicimos con Fernando.

Señora Martha: el año pasado si teníamos eso Y la ventaja es que en cualquier momento uno la renueva y puedes portar.

Brandon: cada año el certificador qué es una empresa alemana qué año vine a renovarla.

Señora Martha: dentro de los procesos también lo que ustedes preguntan está que todo lo que acompañe nuestra producción orgánica tiene que venir también orgánico es decir nosotros de la panela tenemos que echarle aceite de coco orgánico, pero tienen que ser certificado lo que sea que utilicemos. Pero ese también es un factor económico es algo muy costoso.

Brandon: a mí me molesta mucho, y es que ahora está molestando por ejemplo el aceite por ejemplo yo lo compro certificado, pero hay un tema muy importante y es que la empresa por el que esté certificada pero el que lo empaca o ese aceite viene de Tailandia el que lo traspasa no está certificado antes ahí pierde la calidad de orgánico.

- **¿Tienen documentados todos los procedimientos y resultados?**

Brandon: todo, están todos los registros de todo lo que hago, registro de producción de realización de procesos cuantos kilos de caña corte cuánto salieron bueno, es mas ellos tienen toda la tras habilidad porque ellos lo controlan a uno entonces yo tengo 20 ha de caña entonces los manes dicen bueno cuánto produce, entonces ellos dicen no pues si yo tengo 20 3000 cargas de panela, porque tocamos trates a quien le vendí O sea todo, todo el registro.

Hay un procedimiento, Hay un manual de todo yo tengo todo documentado porque, por ejemplo, que porque el abono, cuánto lo saqué cuánto tengo que revolverlo,

Señora Martha: mire en la última visita ellos llegaron 31 dice se aplicó tantas cosas en determinados días Y la persona de una vez suma y resta y ellos tienen ya como su tablita y ellos dicen deben quedar unos 15 20 kilos de abono y nosotros decimos si más o menos entonces ellos ya lo tienen calculado, y preguntan dónde están.

- **¿En su experiencia personal no lo han documentado para ustedes, para el pronto publicarla, enseñarla?**

Señora Martha: ah no, somos malitos para escribir.

Brandon: Aparte instancia eso es costoso por qué usted ahí se choca contra la costumbre, un ejemplo típico es lo de Freddy Barragán cuando el tema de la miel, entonces digamos aquí todos hacemos panela y hacíamos miel para el Guarapo, Pero el operador dijo oiga resulta que esa miel toca sacarla con unas determinadas condiciones con un pH, con 1° briks y con unos azúcares reductores, entonces llegó la capacitación, siempre que hablo la planta está a 750 m de altura entonces resulta que hay un señor que sabe mucho de panela y dijo no yo sin premio puse a una planta en ese lugar por la altura porque la gran producción de caña está entre los 800 m, y usted se pone hablar con panel eros ellos eran los más creídas por qué si sin calzón por encima de los 1000 m, entonces ya te vas a sacar el reductores son muy eficientes entonces la pulveriza, entonces hallaban en la panela pulverizada y por debajo de 1000 m haga pastillas o haga, entonces ellos decían para ir a pulverizada y eso era un misterio y yo no les preguntaba y el tipo no le preguntado hay nadie sabía, es más difícil la parte baja de selección de caña, de no revolver los jugos, usted con un tema de buenas prácticas, de corte demoler la caña madura seleccionando la caña El proceso con estas cosas usted saca su carro y reductores por debajo de cuatro entonces una vecina estaba moliendo

nosotros cuando empezó hace un año entonces Fredy Mauricio se metieron la finca apoyar la gente para hacer esas mediciones y comprobar que hicieron el proceso para que la Miss cumpliera con el requisito que si al operador pero estuvieron choques, ellos me decían cuando estén esos procesos usted no se acabó digamos que usted no cumple con los azúcares reductores el tipo lo castiga en la planta con 100, si usted cumplía le pagan mejor y el tipo se fue y dijo bueno porque no están cumpliendo con el requisito, pero no es que tiene que se menciona en la caña entonces los obreros se le pusieron bravos y él hizo y creo que Fredy lo hizo un ejercicio y sacaron miel una determinada área perfecta Pero fue el choque con él sobre las, entonces ese es un desgaste grandísimo porque la gente como así panela en malas condiciones interesa le pone la más blanca.

Señora Martha: usted puede documentar sacar un libro todo ese proceso Y ellos no le van a creer aún. Esa toca sobre la marcha estar cortando y estar ahí supervisando. Ese cambio de mentalidad me complica.

Brandon: por qué hay temas muy empíricos y es difícil que ellos acaten las nuevas directrices, entonces cómo los convence para limpiar mejor, por ejemplo, ese tema ese en la anécdota de Para hacer la limpieza del primer fondo en calará limpiar y el tipo cómo está hablando con Hernando, o sea vine a cumplirle el tema que se comprometió Fede panela a esta capacitación, pero salieron bravos por qué dicen que está hablando carreta, entonces cualquier cambio de esos por ejemplo en la Ramada.

Señora Martha: eso se convierte como Santo Tomás hasta no ver no creer, uno le dice es mucho más fácil, les rinde más Y usted lo hace y perfecto, pero si usted se pone a comentarles y a socializar eso es ponerse en peleas.

- **¿Qué piensan de las enramadas satélites?**

Brandon: lo que pasa es que usted tiene que hacer un esquema, ejemplo, si yo tengo que demostrarle al señor qué usted con su tonelada de caña en donde la muele sale no sé 80 kilos de panela, y usted esa Tonelada de caña en un trapiche mejor extracción y le sale 120 kilos de panela y le va a salir certificada y le va a salir con un valor agregado.

Porque todas maneras ese señor perder invertir plata en un R8 R5 en un trapiche aparte por más de qué lo apriete, eso es peor que con mula, eso sí es quemar la plata.

Señora Martha: porque la plata eso de re direccionar los recursos, pero re direccionar recursos para toda la enramada no tiene sentido.

Brandon: es que mire la experiencia hace 20 años se les dio por realizar la enramada más comunitaria, Por ejemplo don chucho Gómez, don chucho tenía Su enramada, tenía que tener unos calanchines Con unos vecinos entonces reunión un par de personas, seis o siete de la región para que le den el recurso a esa enramada, entonces el compromiso de don chucho era que dejaba que deje a moler, pero cuando fueron a moler él decía, a no tiene que traer cuatro o cinco picos de leña, y la gente decía como así, y el tipo terminó adueñándose de la enramada y ahora ya no los dejó usarla.

Hoy en día esa enramada ya tiene dos trapiches y hay dos motores, y el dueño de la enramada, el termina y quita los bombillos, y los otros que tienen derecho a moler andan con un bombillo y lo coloca, y un día se les rompió un bombillo y tuvieron que parar la molienda para ir a buscar el bombillo, entonces esa persona se terminó adueña de la Ramada, comprando de a poquitos, entonces en la medida que usted no puede digamos si yo soy el dueño de la enramada y una figura que le permita usted moler esa caña con unas condiciones específicas, es decir usted me entregó la caña pero las normas son más, es decir le cobró por moler, pero que yo me vuelva a que sean comunitarias o de todos yo digo que no, porque la enramada llevo a tener una deuda de 30 millones de pesos y el tipo llegó y dijo venga yo pago y usted su parte y así Se quedó con todo, y las experiencias de esa enramada fueron terribles.

- **¿Qué piensa si la enramada es administrada por la federación?**

José: lo que pasa es que la Federación, hace como un administrador y el administrador hace para él no para entregar cuentas.

Brandon: lo que siempre he dicho yo es que mi enramada y voy a moler son muy costosos, cuál es el mayor costo extraer la caña, el transporte. Ya usted solucionó ese tema, porque el señor donde usted paga donde le muelen si gasta 100,000 pesos de pagar un poco más qué es lo que piensa uno tener una mayor extracción que va a tener ese trapiche, porque usted no puede traer eso amo les con un trapiche de más capas y ya no R5, con mayor extracción con 70 o 60%, MT uno el sinfín ese y se gana uno al 80%, o sea usted pasar del 40 o 45% al 50 o 80% es algo más de producción, ese es el negocio y esa es la alternativa pero toca documentarlo y toca demostrarlo para que la gente le crea y se dedique a mejorar el cultivo.

Y es que el tema es cómo mejoramos el cultivo, para mayor producción, mayor variedad.

Brandon: miré el tema y lo que hablamos en la junta, Un cuento de un semillero, pero esa vaina usted va a sembrar una Fanegada y no puede, porque nadie le vendí usted no consigue semilla, Entonces la finca si nos invierno, porque se acostumbró que tiene que ser en invierno y lo que puede hacer en invierno de resto en verano usted no puede sembrar una mata, eso es un tema, pero si usted tiene cultura de ser semilleros, de embolsar, es costoso, pero usted gana tiempo Y con mayor producción.

Brandon: pero igual es muy costoso, por ejemplo, la tierra toca pagar para tener una mejor tierra abonada sin plagas.

- **¿cómo se mejoran las condiciones de bienestar cuando se incluye la dinámica de la certificación, y producir orgánico?**

Brandon: digamos nosotros hay una diferencia y es que nosotros no vivimos de esto, digamos entrecomillas esto es como otro negocio aparte, digamos nosotros a diferencia de la gran mayoría nuestro ingreso no depende de esto, si es el tema más de buscar otra alternativa, es un plan B pensión y de tranquilidad, pero digamos es mucho Lo que usted se Mata con esto Y si usted le pregunta a cualquier panel ero, cuando el precio está alto pues no hay problema por qué usted sale y vende, pero ahorita cuando llegue el Boom del precio deprimido esta es la rodilla, ningún intermediario agropecuario llámese cafetero, panel ero, es decente, Es decir cuando baja mucho el precio a usted lo terminan arrastrando a lo que ellos quieran, la cultura es tenaz.

Por ejemplo, un señor que nos comprado panela qué venía era quebrarnos y es muy complejo y muy ofensivo, porque el esfuerzo que hace uno digamos yo a diferencia de muchos yo he comprado la tierra no me la han heredado en 20 años hecho todo en cambio otros no, eran heredados.

Entonces yo si lo veo como un negocio.

Señora Martha: pero digamos que en cuanto a calidad de vida para no perdernos pues Obvio ha mejorado inclusive en calidad mental, Pero lo que le decía esto es un negocio alterno yo trabajo en Bogotá tengo mi salario allá pero también soy consciente que el agro y el campo de hacer negocio Entonces en el cambio de vida la tranquilidad es muy alta o sea en tranquilidad, sabes que yo no tengo que ir a tirarle la cara o pedir favores ya es ganancia total, que uno no se sienta mal tratado y hhumillado.

Anexo N° 15. Codificación de la entrevista

ENTREVISTA: PRODUCTORA	
Categoría	Fragmento
Asociatividad	Toca buscar donde cómo una figura donde sea rentable para el dueño de la cabaña para el dueño del cultivo para el dueño del trapiche y que tenga beneficio para todos.
	Sería ideal que dentro de las alianzas hiciéramos algo con Pro Colombia que para personas como nosotros podamos exportar directamente. Dónde nos den el crédito directamente
	yo tengo certificación, lo que pasa es que no la renové para Europa y la equivalencia de Estados Unidos con Canadá, sacamos el certificado de exportación, pero dijimos que no íbamos a exportar por el tema del negocio que hicimos con Fernando.
	usted puede documentar sacar un libro todo ese proceso Y ellos no le van a creer aún.
	hay temas muy empíricos y es difícil que ellos acaten las nuevas directrices, entonces cómo los convence para limpiar mejor
Asistencialismo Estatal	hay un tema que fue a través de Fede panela y que ellos hicieron con el ministerio un programa, y en ese programa me incluyeron Y eso fue en el año 2018, confié panela nombraron un técnico y él me dijo que lo hiciéramos, y ese chiste el ministerio patrocina la certificación pero todas las adecuaciones para certificarnos eran de uno, todo el tema de la enramada y del cultivo salió un poco costoso.
	lo que pasa es que la Federación, hace como un administrador y el administrador hace para él no para entregar cuentas.
Productividad	una persona que tenga menos de 20 fanegadas Y difícilmente puede tener un trapiche y si lo tiene ahí, hay un tema sanitario, porque la inversión en esos trapiches son muy altas
	Es algo difícil, una cosa es mejorar el cultivo pero ya el tema de sacar de la mentalidad
	entonces resulta que eso cuál es el efecto en qué se me va el 70% de mi Producción Se me va para el gasto y si a eso le sumamos las malas prácticas agropecuarias entonces en vez de gastarme un kilo de caña por carga, me gasto 1500 o 200
	nosotros pensamos que teníamos que salir a tener un producto de mayor calidad que pueda competir a un tema de nivel orgánico qué era lo que más se veía en el mercado nacional e internacional, es el monopolio de la plaza O sea el mangoneo como a la grosería del comprador de panela de la plaza qué siente que le hace a uno un favor
	eso tiene más que ver como visión de negocio, si usted tiene la tierra, nosotros hemos sido campesinos desde siempre mi familia ha estado en estas tierras más de 100 años Entonces uno tiene que estar siempre a la par lo que se encuentra en el mercado, quien es mercados está exigiendo la comida orgánica ya pasamos de usar un colorante, ya hacemos un producto alimenticio yo hago una inversión
	nunca le hacen ningún tratamiento o re cultivo O solamente hacen un tema de abonos pero es mínimo, por ejemplo nadie invierte en abonos o a veces cuando invierten cuando el precio de la panela salto y después baja el precio pues no le vuelven a echar abono entonces no hay una secuencia un manejo del cultivo
	allá hay 17 animales y ellos comen pasto y comen Goyogo, La cachaza la melaza todo eso es para ellos.

	es un plan B pensión y de tranquilidad
	un cambio de todo, es un cambio en el cultivo es algo de quitar el machete y abono orgánico Hay un déficit y es en toda esta región el tema de la cultura de la renovación del cultivo
Ingresos Económicos	Es un tema difícil de modificarle la mentalidad a eso sumarle qué al dueño de la finca no le gusta que lo reporte, págume en efectivo yo no tengo ni cuenta ni Ruth, y yo no tengo nada, pero resulta que hoy en día para realizar un negocio necesariamente está obligado a estar en un formalismo bancarizado, de hacer retenciones
	Dónde usted empiece a pagarle mejor como en su trabajo, por ejemplo donde la carga de panel aquí en toda la zona la pongan a 3000 nosotros la pagamos a 4000, 4000 con dos ventajas el 90% de las enromas hace entre 15:20 cargas al día nosotros vamos a hacer 25 y yo no se lo voy a pagar a 3000 sino 4000, entonces si un jornal está ahora en 50 usted se va a ganar 100,000

Anexo N°16. Guion y categorización de entrevista realizada productora asociada

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS MAESTRIA EN GERENCIA SOCIAL ENTREVISTA ADMINISTRATIVO

Fecha: 2019

Objetivo: Conocer y analizar las dinámicas funcionales de la asociación ASPRUT, así como de sus asociados.

Nombre: María Consuelo Mahecha.

Cargo: Productora Asociada

1. ¿Cuál es la tasa de alfabetización de los productores asociados y de sus hijos?

En mi caso particular soy soltera y no tengo hijos, pero la mayoría de mi familia es profesional y algunos sobrinos se encuentran por fuera del país. Estas fincas son de mi hermano y una sobrina, y nos repartimos las ganancias claro está que yo las administro.

2. ¿Cuáles son los ingresos mensuales que tiene y de que provienen?

Todos mis ingresos derivan de dos actividades principalmente la primera es la producción de miel y/o panela y la segunda es la ganadería, estas dos actividades se complementan, en ecuaciones la panela es más rentable que la ganadería y viceversa.

3. ¿Quiénes de su familia se emplean del proceso de producción de la miel y quienes se emplean de otros?

De mi familia solamente yo, nosotros manejamos jornales o también por tareas, es decir contratamos a alguien para realizar la fumigación y eso más o menos se lleva de 3 a 4 personas, pero viene incluido dentro del contrato.

4. ¿Ha tenido participación en la toma de decisiones de su comunidad?

En la actualidad soy la representante legal de la socialización y participe en el 2012 en la formación de la misma, así como también todas las que acabamos de mencionar, aunque yo me debo a la junta ahora me mandaron hacer una visita para un proyecto.

5. ¿Cuál es el costo administrativo mensual de la asociación y/o Finca?

6. ¿Cuál es el precio de venta de la miel panelera?

La miel debe estar por debajo de kilo de panela, porque debemos tener en cuenta que con un kilo y medio de miel hacemos un kilo de panela. Es decir, necesitamos más miel para producir panela y el precio de la miel hasta donde se llegó a cotizando fue de aproximadamente \$1.700.

El caso de la pénéla puede variar de un domingo a otro, eso se sabe por la mañana en la plaza.

¿Ahora como pagan la miel?

Con antelación se concreta un precio por medio de una especie de fórmula que se había pactado, esa también se la puedo enviar, aunque nunca la entendí del todo. La intención de la fórmula es que quedara conforme y relacionada con el precio de la panela del año pasado que era entre \$1.009 pesos y \$1.300, hoy en día eso quedó olvidado porque la panela está a \$2.750 (...).

7. ¿Cuál es el Costo de los insumos para la producción de miel?

En mi caso el costo de mis insumos es de aproximadamente \$150.000, el cual consiste en su mayoría el cartón, el aceite, la cal (cada bolsa de cal vale \$16.000) y el engrudo, sin contar el combustible para la planta de Diésel.

El ACPM cuesta como \$200.000 adicionales, se debe tener una reserva por si se va la energía. En el triunfo para alumbrado tengo dos puntos de alimentación con las dos empresas prestadoras del servicio Codenas y la empresa de energía de Cundinamarca, adicional como le comentaba existe un motor Diésel de emergencia para manejar el trapiche, entonces si se va la energía, esto es muy importante porque no podemos parar la producción por nada. También me gustaría tener otra para tener un respaldo del alumbrado.

8. ¿Cuál es el costo del Jornal y cuantos requiere para la producción?

Cuando uno trabaja en panela maneja jornales de producción o en ocasiones se manejan contratos, por ejemplo, para la carga y/o para el corte caña, estos trabajos por ejemplo requieren a varias personas entre 3 o 4.

Pero más o menos un jornal para un día cualquiera vale \$45.000.

¿En este costo se incluye el almuerzo?

Creo que, con almuerzo, son \$30.000 más \$15.000 de la comida.

Si es para fumigar se pagan \$50.000 y también se cuenta con adicionales que depende quien suministra algunos insumos como la gasolina o una motosierra entre otros.

¿Usted que contratos ha firmado para su finca?

La finca me la administra una persona y yo lo superviso, yo le pago \$90.000 por carga que me entregue teniendo en cuenta que yo asumo los diferentes insumos que necesite para la producción como el costo de la energía eléctrica, las mulas de carga, el ACPM para la planta Diésel.

9. ¿Cuál es la ganancia por litro de miel panelera vendido?

Yo he vendido mil a la central, pero ganancia frente a la panela o referente a que aspecto.

¿Frente a la panela, la miel y con respecto a la venta en otros lugares diferentes a la central?

Bueno existen primero dos opciones y son hacer miel o hacer panela y que me lleva a mí a tomar una decisión de que producir, la primera es relacionada al compromiso que tenemos con la asociación el cual, al proyecto de la central de mieles, nuestros estatutos dicen que yo mínimo debo dejar el 30% de mi producción para alimentar la central de mieles del municipio. Al principio estamos trabajando muy juiciosos y todo el mundo estaba muy comprometido pero cuando comenzó la pandemia el precio de la panela estaba

más barata alrededor de \$170.000, antes de la pandemia se subió hasta \$300.000, entonces esta diferencia se debió a los contratos que se hicieron mal, pero bueno todo eso influye, entonces sí era aquí a \$1.700 el kilo de panela yo tenía que estar vendiendo miel por debajo, mejor dicho esto sería un kilo de panela, y un kilo de miel (un kilo y medio de miel uno de panela), entonces este precio aquí me tienen que compensarlo, ah no entonces yo le pago a \$800 entonces multiplíqueme 1800×1.5 de mil para obtener una panela, porque usted no puede ir a pérdidas.

Se tuvo una discusión muy verraca, yo como aliado no puedo estar vendiendo en decaimiento de su negocio, de tantas toneladas, pero a \$1.000 pesos y resulta que su costo de producción de una panela desde \$1.800, esto vale producir supuestamente una panela, entonces cómo le voy a pagar a un productor por debajo de eso, a veces uno cuando vende es a pérdida, pero si estoy dentro del proyecto no deberíamos perder.

10. ¿Qué otros productos derivados de la producción de miel panelera consideran que podría comercializar?

Panela en bloque y miel únicamente.

11. ¿Cuál es la producción semanal de cada asociado y del total de los asociados?

Es de acuerdo a lo que tenga cada productor, yo llevaba 16.000 kilos y Brandon lleva 12.000 pero hay gente que lleva 1.500.

12. ¿Cuál es la demanda que requieren los clientes de la asociación?

13. ¿Que necesitaría para reducir los costos de producción?

Hay un tema duro con el transporte ya que son muy costosos, adonde usted se vaya le cobran la panela más o menos \$250.000 o \$300.000 y 1 t vale 70, por ejemplo, un trayecto, aunque sea pequeño como el trayecto de mi finca hasta la persona que empaca mi panela y que mi finca está al borde de la carretera no hay ni un km y me cobran \$200.000 por carga, entonces el transporte por la calidad de las vías es muy costoso y si es con miel vale más.

¿Qué otra consideración tiene para mejorar los costos de la producción?

La productividad es manejo del cultivo, donde yo tenga más densidad de caña por hectárea voy a tener obviamente una mayor productividad, porque voy a tener que cortar dos hectáreas para hacer 20 cargas o corto media hectárea y hago las 20 cargas.

¿Cómo por ejemplo alimentar el cultivo, el suelo?

Manejo del cultivo, la caña es un cultivo que es costoso y la caña es un bebé, tiene uno que darle la comida, limpiarle las patitas a tiempo, quitarle el pañal a tiempo, en fin.

Alimentar el cultivo permite que tenga más dulce el producto porque a mí no me interesa una caña con mucha agua o con mucho lavado, la intención es tener una cañada de buen grosor con buena calidad y cantidad de dulce, donde yo le tome los grados briks arriba.

¿Y ha implementado la diatrea?

No, en eso estamos mal, pero en eso sin duda ayudaría en el proceso porque la diatrea quita el dulce, Yo había hecho eso y tenía como el 13% cogimos una mula con caña que contamos y revisamos cuantas eran buenas cuantas eran malas, cuántas están secas, cuantas estaban Biches, cuantas tenían deatrea, Pero en ese muestreo qué aproximadamente eran 150 cañas, medio del 13% deatrea, el cual es muy alto, pero hay gente que tiene el 50% y eso desafortunadamente sólo se maneja con control de plagas.

¿Con las abejas?

Hay otras que se llaman hipótesis son las mismas abejitas, pero toca hacerle las casitas para que vivan en el cultivo, las otras se disparan se van y se muere.

14. ¿Cómo se podría ayudar aumentar la producción de cada uno de los productores asociados?

Capacitando técnicamente y financieramente a los productores, es importante que además de que realicen buenas técnicas agropecuarias también sean responsables financieramente, que sepan gastar y pagar.

15. ¿Qué tipos de apoyos de índole técnico ha recibido por parte de las asociaciones nacionales, entidades del estado o similares?

Hace unos años tuvimos un proyecto con CORPOICA, donde se aprendió bastante. Como un termómetro y un flujómetro, donde se medía la capacidad de lluvia.

¿Qué prácticas usted recuerda puntualmente que se incluyeron dentro de su finca, por ejemplo, árboles nativos o barreras vivas?

En el proyecto de CORPOICA nos trajeron unas especies de árboles nativos, sin embargo, considero que fue mal estructurado el proyecto, porque todas las especies las trajeron en tácticas de café.

También unas especies de caña como la pierna gorda y pierna bella, pero a mí no me sirvieron mucho. Ahora hay un plan semillas con tierna bella creo, pero resulta que eso es una caña para sitios húmedos, para niveles que estén por encima de 1000 m y que tenga bastante incidencia de lluvia, aquí eso no se me volvió. Aquí las tengo, pero están no progresan, necesitan agua, sin eso no sirve.

¿Usted por iniciativa propia no ha realizado o implementado otras prácticas?

Si, con barreras vivas son con las cuales he venido manejando, pero todo genera costo y a veces con el precio de la panela bajo, no alcanza, a duras penas alcanza para sobrellevar los gastos. mire no le estoy mintiendo en 15 días le metí 127 jornales al cultivo con el cual se pudo fumigar, porque tuve un ahorro, y es que yo en la finca tuve un lío duro porque me quise copiar de Brando y montar una finca orgánica, pero para uno volverse orgánico, necesita plata y cuando no es muy difícil, pero plata no por lo que cuestan los implementos ni nada, ni la certificación, si no el mantenimiento de mano de obra es muy duro.

¿Cuenta extensión de tierra tiene esta finca?

Son 150 ha y las de caña son de 21 cada una.

Pero también tengo ganado y eso a veces ayuda a la caña y viceversa en cuento a gastos e ingresos.

16. ¿Qué tipos de apoyos de índole formativo, jurídico o administrativo a recibido por parte de las asociaciones nacionales, entidades del estado o similares?

A partir de Fedéramela y alianzas temporales con la Cámara de Comercio donde nos capacitaron sobre facturación electrónica, contabilidad y como se debe manejar la asociación.

17. ¿Ha incluido mejores prácticas en su proceso de producción y en el manejo de su finca u organización para la conservación y cuidado del medio ambiente, nombre cuáles?

He intentado implementar barreras vivas eso me lo dejo de un proyecto con CORPOICA, sin embargo, todo requiere plata y los ingresos varían mucho por la fluctuación del precio de la panela.

18. ¿Cuáles son sus clientes actuales y cuales considera posibles más adelante?

19. ¿Usa redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp? ¿Si la usa, las utiliza para promocionar sus productos?

Queremos comercializar por redes sociales a través del proyecto de la agencia de desarrollo comercial de la gobernación, en ese proyecto hay varias empresas asociadas como el éxito, Colsubsidio, olímpica y marqueo.

¿Y han pensado en implementar alguna aplicación o sistema tecnológico digital, como lo relacionado con la georreferenciación?

Todavía no se ha consolidado nada.

20. ¿Cuáles son los beneficios que ofrece la asociación?

Generalmente lo que le ofrecemos a la gente para que continúe afiliada y cumpla con las condiciones, es tener un precio estable el cual es un factor primordial para el productor, si yo muelo mensualmente y sé que me van a pagar el kilo de miel por ejemplo a \$2.000 y voy a vender el X kilos de miel, que por lo general sabe cuál es su promedio, sé que la tonelada de miel me va a costar 2 millones de pesos.

Es una especie de estabilidad del mercado porque cuando producimos la panela en ocasiones es como jugar la lotería, es decir no sabemos no sabes cómo lo va a vender por que puede subir o bajar.

También lo que le comentaba, la asociación realiza asistencias técnicas para el mejoramiento de los procesos productivo.

21. ¿Qué beneficios recibe desde la asociación?

Capacitación técnica y una regulación del precio del mercado, como ya lo mencioné.

Anexo N° 17. Codificación de la entrevista realizada a la productora asociada

ENTREVISTA: PRODUCTORA	
Categoría	Fragmento
Asociatividad	"a formalizarse invitando a la gente que participe de los diferentes proyectos, invitando a la gente que vean su finca como una pequeña empresa que le genera los recursos para su manutención y para su estilo de vida."
	"tenemos que estar bancarizado, lo cual ha sido muy complejo"
	"siempre les digo que por estar en tanto lío con la central de mieles no hemos puesto atención en otros mercados cómo se debiera, de pronto pequeños comerciantes, pequeños proyectos qué nos pueden dar una entrada o un flujo de caja, ahora hay un proyecto por montar muy bonito con la Secretaría de Agricultura y con la licorera"
	"si nosotros vamos en grupo pues vamos haciendo una comercialización qué es lo que se quiere a través de las asociaciones de las centrales de mieles y de la agencia de comercialización"
	"todo el mundo quiere todo gratis, cuando usted mire con la alianza productiva, es muy duro, porque la gente no entiende, que cuando usted se le da algo usted tiene que trabajarlo, mire usted cree que hemos podido hacer un fondo rotativo con eso, no se logrado"
	"el tema crediticio, y la gente a eso le tiene miedo, porque vienen los embargos, viene la falta de manejo, yo una vez tuve una entrevista con un señor de la Súper bancaria qué estaban haciendo precisamente estudios para mejorar los créditos de los campesinos"
	"Todos eran de Fedepanela y todos decían comercialización, yo le dije no. Yo necesito es crédito para mejorar el cultivo, como así usted no va a comercializar, cómo voy a comercializar lo que no tenemos, yo necesito sembrar, recoger y vender, pero que usted no abandona, que la entidad bancaria no abandone al que saca el préstamo."
	"sí, yo sí, a mí me tienen en cuenta, me llaman y es debido a ese liderazgo."

Asistencialismo Estatal	"Hace unos años tuvimos un proyecto con CORPOICA, donde se aprendió bastante. Como un termómetro y un pluviómetro, donde se medía la capacidad de lluvia."
	"En el proyecto de CORPOICA nos trajeron unas especies de árboles nativos, sin embargo considero que fue mal estructurado el proyecto, porque todas las especies las trajeron en táticas de café."
Productividad	"manejamos jornales o también por tareas, es decir contratamos a alguien para realizar la fumigación y eso más o menos se lleva de 3 a 4 personas pero viene incluido dentro del contrato."
	"nos vendieron la idea que para la producción de miel era más rentable porque en el proceso se podía ahorrar un trabajador, pero en mi criterio eso es mentira porque se incrementan otros tipos de gastos operativos "
	"mis insumos es de aproximadamente \$150.000, el cual consiste en su mayoría el cartón, el aceite, la cal (cada bolsa de cal vale \$16.000) y el engrudo, sin contar el combustible para la planta de Diésel."
	"la caña es un cultivo que es costoso y la caña es un bebé, tiene uno que darle la comida, limpiarle las patitas a tiempo, quitarle el pañal a tiempo, en fin."
	"Alimentar el cultivo permite que tenga más dulce el producto porque a mí no me interesa una caña con mucha agua o con mucho lavado"
	"No, en eso estamos mal, pero en eso sin duda ayudaría en el proceso porque la diatrea quita el dulce, Yo había hecho eso y tenía como el 13% cogimos una mula con caña que contamos y revisamos cuantas eran buenas cuantas eran malas, cuántas están secas, cuantas estaban Biches, cuantas tenían deatrea, Pero en ese muestreo qué aproximadamente eran 150 cañas, medio del 13% deatrea, el cual es muy alto, pero hay gente que tiene el 50% y eso desafortunadamente sólo se maneja con control de plagas."
Ingresos Económicos	"Todos mis ingresos derivan de dos actividades principalmente la primera es la producción de miel y/o panela y la segunda es la ganadería, estas dos actividades se complementan"
	"La miel debe estar por debajo de kilo de panela, porque debemos tener en cuenta que con un kilo y medio de miel hacemos un kilo de panela. Es decir necesitamos más miel para producir panela"
	"En mi caso producía la miel y la entregaba, pero como son grandes cantidades de mercancías y dinero en ocasiones me pagan con unos días de diferencia o me realizaban dos pagos por que quedarme sin dinero me afecta demasiado. "
	"Hasta el momento no estamos recolectando o haciendo nada para la asociación, adicional el contrato con el aliado ha sido bastante complejo de ejecutar. "
	"Aquí todo lo pago con los ingresos de la finca, pero ahorita estoy viviendo normal, pero así tan bien no."

Anexo N° 18. Codificación del método de observación directa

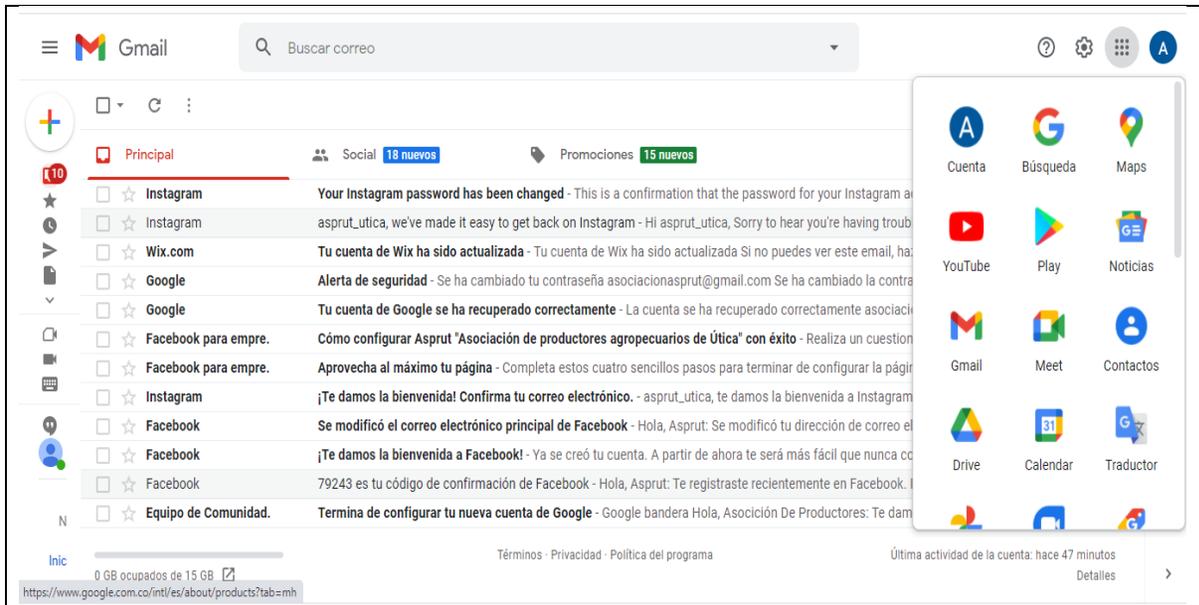
CATEGORIZACIÓN RECOLECTADA EN LA OBSERVACIÓN DIRECTA		
Categoría	Subcategoría	Fragmento
Asociatividad	Empresarial	Los productores asociados tienen cierta distancia frente a la identificación de los procesos misionales de la asociación, no existe identidad organizacional y algunos no conocen la funcionalidad de la misma, así como los beneficios que esta ofrece.
	Social	Los productores manifiestan interés por el intercambio de dialogo de saberes, de técnicas para la producción, la forma en la que venden y se motivan por aportar al compañero, así como a las familias asociadas.
	Productiva	Comparten sus técnicas de producción, dialogan con sus compañeros en la producción de panela con menores contenidos de químicos y algunos están dispuestos al cambio.
	Cooperativismo	Hay dificultad por generar espacios participativos dentro de la asociación, puesto que no existen canales de comunicación activos, que incentiven las dinámicas de la operatividad entre ellos.
Asistencialismo Estatal	Asistencia Técnica	Los productores por medio de la asociación se han favorecido en algunos proyectos asistenciales, que les han permitido fortalecerse a nivel social, económico y ambiental.
	Asistencia Social	Los proyectos en los que se han visto beneficiados, les ha permitido fortalecer el tejido social en el que se desenvuelven, así como a empoderado a los diferentes miembros del hogar.
Productividad	En las unidades productivas (Fincas)	Son pequeños y medianos productores, con extensiones de tierras que no superan las 15 Ha, con dedicación al cultivo de caña del 60% del área total, se dedican a la ganadería en menor medida y tienen variedad de productos de baja producción como plátano, café, cacao y algunos frutales.
	De autoconsumo	Cerca del 3% de la producción de miel o panela es destinada para el auto consumo, también sus derivamos de los micro cultivos que sirven para su alimento diario.
Ingresos Económicos	Salario	Los productores dependen de la producción de panela y de las cargas vendidas, su producción es trimestralmente aproximadamente.
	Dividendos	En cuanto a los productores, sus ganancias dependen de las ventas que realizan directamente y en cuanto a la asociación, cuando participan en proyectos, estos recursos se destinan en equidad para el desarrollo de los proyectos.
	Extras	Los ingresos extras que reciben los productores depende de los oficios alternos que realizan a su dedicación, por ejemplo, el préstamo de animales, de los trapiches, el trabajo por jornal a sus vecinos, entre otros.

Anexo N°19. Imágenes de las piezas y material de fortalecimiento a la marca y de los canales de comunicación.

FOTOGRAFÍA DEL MATERIAL DE ENTREGA



SCREENSHOT DEL CORREO ELECTRONICO



SCREENSHOT DEL PERFIL DE FACEBOOK



SCREENSHOT DEL PERFIL DE INSTAGRAM



SCREENSHOT DE LA PAGINA WEB



PIEZAS PUBLICITARIAS





PROCESOS ESTRATÉGICOS

Investigación y Desarrollo	Seguimiento y Control	Mercadeo
----------------------------	-----------------------	----------

MISIONAL

Desarrollo Social	Consultoría comercial	Fomento de las redes y alianzas
-------------------	-----------------------	---------------------------------

PROCESOS DE APOYO

Intercambios	Reserva de Fondo Rotatorio	Requerimiento de Insumos	Planificación y Control	Asesoría y Legal	Reserva de Inversión
--------------	----------------------------	--------------------------	-------------------------	------------------	----------------------

NECESIDADES DEL USUARIO

SATISFACCIÓN DEL USUARIO

MISIÓN

Organización sin ánimo de lucro que facilita la participación activa de los productores de panela en la región de Guaviya Cundinamarca, que busca la equidad comercial y la valoración económica de sus productos, además incentiva la transacción directa entre productores y primeros consumidores, de tal manera que se construya bajo el compromiso social, y el reconocimiento al campesinado colombiano.



RESPECTO POR EL CAMPESINO Y EL CAMPO COLOMBIANO



Queremos restablecer la armonía y la confianza al campesino de estar y trabajar el campo colombiano



VISIÓN

Ser la organización líder en el fortalecimiento de los procesos productivos y comerciales de panela en la región de Gualivá Cundinamarca, capaz de mediar y resolver las dificultades presentes en la promoción de las redes y alianzas para el mercadeo de los productos, cumpliendo con honor al reconocimiento del campesino, basándose bajo los principios de igualdad comercial y sustentabilidad.

CORRESPONSABILIDAD SOCIAL

Permitir la plenitud a nuestros usuarios en la valoración de sus productos, para el mejoramiento de sus calidades de vida en aporte al capital social.

COMPROMISO

Desde la organización, así como desde cada uno de nuestros colaboradores ese valor coexiste en el trabajo diario para el alcance de los objetivos propuestos.



HONESTIDAD

Con la claridad en nuestras metas puestas, partimos de la lealtad en cada uno de nuestros procesos organizacionales para el buen funcionamiento de las actividades.

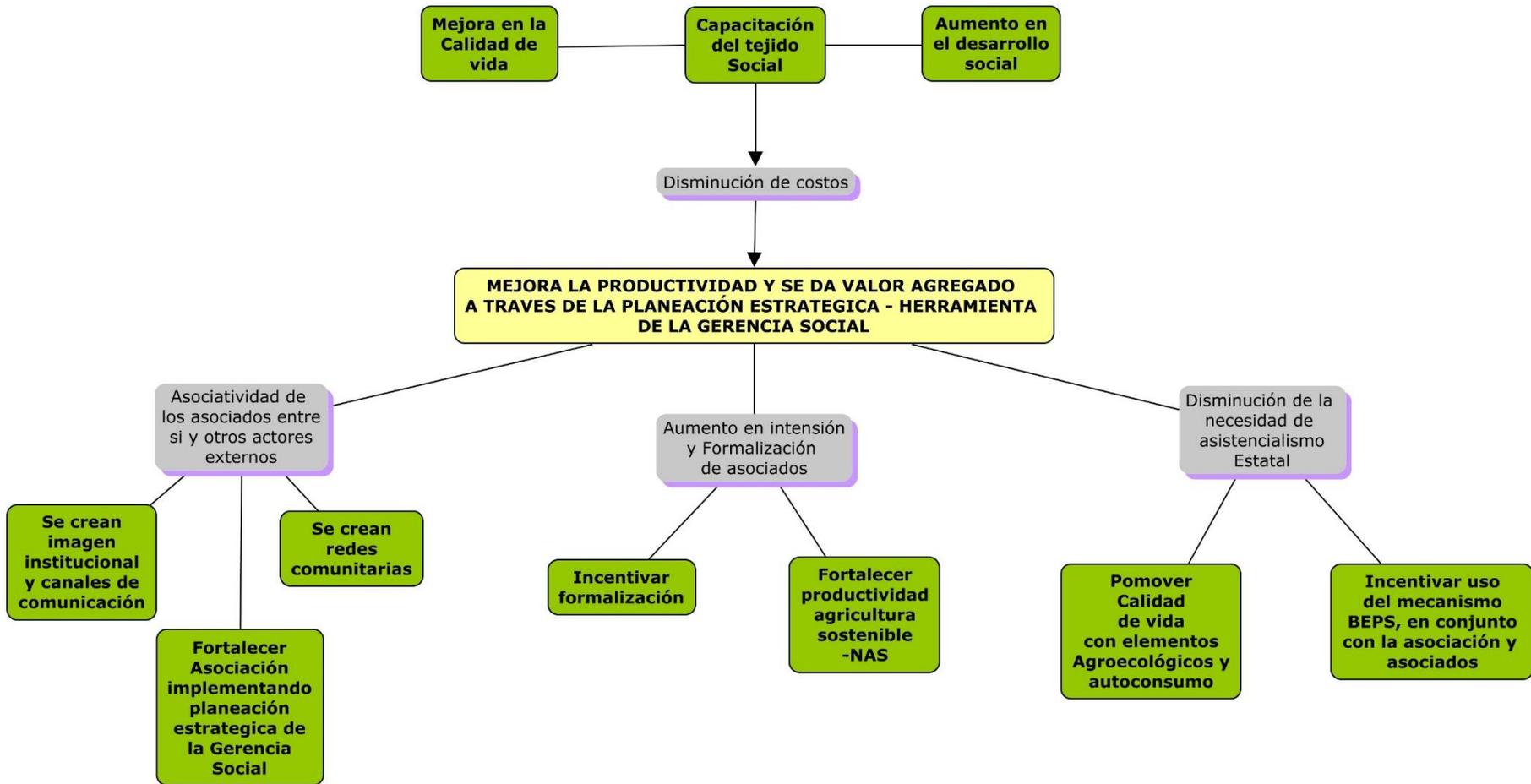
CONSTANCIA

En vista de no perder nuestro horizonte, todas nuestras actividades comprometen a todos nuestros integrantes a trabajar en comunión por mantenernos dentro de las actividades comerciales a realizar.



Anexo N° 20. Árbol de objetivos.

ARBOL DE OBJETIVOS



Anexo N° 21. Presupuesto.

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATEGICO EJECUTADO									
DESCRIPCION		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL	RECURSOS DE ASOCIACIÓN	RECURSOS GESTIONADOS	TOTAL DE INVERSIÓN	OBSERVACIONES
Estrategia 1	Fortalecimiento de los canales de comunicación				\$ 1.100.000	\$ -	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	
Diseño de imagen institucional	Creación perfiles redes sociales Facebook e Instagram, creación de pagina web, logos documentación ASPRUT, elaboración de 100 esferos y 100 llaveros	Und	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ -	\$ 1.100.000		Estos costos ya se ejecutaron, gracias a redes y alianzas con profesional de diseño y empresa donante de los recursos
PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DE PLAN ESTRATEGICO POR EJECUTAR									
DESCRIPCION		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL	RECURSOS DE ASOCIACIÓN	RECURSOS A GESTIONAR	TOTAL REQUERIDO DE INVERSIÓN	OBSERVACIONES
Estrategia 2	Talleres de buenas prácticas agrícolas				\$ 3.250.000	\$ 3.250.000,00	\$ -	\$ 3.250.000	
Creación y realización de talleres buenas prácticas en el manejo de cultivos, buenas prácticas agrícolas, que incentiven autoconsumo y aprovechamiento de los derivados del proceso de producción de mieles y panela	Profesional para producción intelectual de los talleres	mes	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000,00	\$ -		Los talleres se pueden realizar en las instalaciones de la central de mieles
	Papelería	Und	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000	\$ 300.000,00	\$ -		
	Lugar de aplicación de talleres	Día	3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
	Alquiler de video beam y equipos de sonido	Día	3	\$ 150.000,00	\$ 450.000	\$ 450.000,00	\$ -		
Estrategia 3	Asambleas de participación y concertación				\$ 3.600.000	\$ 3.600.000,00	\$ -	\$ 3.600.000	
Elaboración de asambleas para examinar estrategias de mercadeo y ferias de comercialización	Lugar de aplicación de talleres	Día/mes	12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		Asamblea realizables en instalaciones de central de mieles
	Alquiler de video beam y equipos de sonido	Día/mes	12	\$ 300.000,00	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000,00	\$ -		
Estrategia 4	Programa "Vejez digna"				\$ 300.000	\$ 300.000,00	\$ -	\$ 300.000	
Creación de cuota sobre la producción para ahorro en BEPS y programas de información y concientización para implementación de este programa	Profesional de Colfondos que presente y suministre toda la información	mes	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		La asistencia por parte de Colfondos es gratuita, Solo se requiere lugar para realizar la asistencia
	Alquiler de video beam y equipos de sonido	Día	2	\$ 150.000,00	\$ 300.000	\$ 300.000,00	\$ -		
Estrategia 5	Talleres de formalización y finanzas personales				\$ 3.400.000	\$ 3.400.000,00	\$ -	\$ 3.400.000	
Creación y realización de talleres de formalización y sus beneficios; y capacitaciones "Finca Estudiantes" del programa saber más ser más	Profesional para producción intelectual de los talleres	mes	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000,00	\$ -		La asistencia por parte de Asobancaria es gratuita, Solo se requiere lugar para realizar la asistencia
	Profesional de Asobancaria que presente y suministre toda la información	mes	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
	Papelería	Und	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000	\$ 300.000,00	\$ -		
	Lugar de aplicación de talleres	Día	4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
	Alquiler de video beam y equipos de sonido	Día	4	\$ 150.000,00	\$ 600.000	\$ 600.000,00	\$ -		
Estrategia 6	Capacitaciones en agroecología y Normas Agrícolas Sostenibles NAS				\$ 3.400.000	\$ 3.400.000,00	\$ -	\$ 3.400.000	
Creación y realización de capacitación - Capacitaciones en agroecología y Normas Agrícolas Sostenibles NAS	Profesional para producción intelectual de los talleres	mes	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000,00	\$ -		Las capacitaciones se pueden realizar en las instalaciones de la central de mieles
	Papelería	Und	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000	\$ 300.000,00	\$ -		
	Lugar de aplicación de talleres	Día	4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
	Alquiler de video beam y equipos de sonido	Día	4	\$ 150.000,00	\$ 600.000	\$ 600.000,00	\$ -		
Estrategia 7	Asociatividad mediante trapiches comunitarios				\$ 260.700.000	\$ 3.700.000,00	\$ 257.000.000	\$ 260.700.000	
Elaborar diseños base y gestionar estructuración y presentación de proyecto TIPO del DNP sobre construcción de trapiche panelero, para ser financiado con el Sistema General de Regalías - SGR, ante Alcaldía o Gobernación	Estudio topográfico	mes	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000,00	\$ -		Los diseños ya están contemplados en el Proyecto TIPO, con los estudios suministrados la alcaldía o Gobernación estructura y ejecutan el proyecto. El terreno para el mismo se sugiere sea en los terrenos de la central de mieles
	Estudio de suelos	mes	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000,00	\$ -		
	Estructuración de proyecto	mes	2	\$ 3.500.000,00	\$ 7.000.000	\$ -	\$ 7.000.000		
	Terreno para construcción	Glob	1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
	Construcción de Trapiche	Glob	1	\$ 250.000.000,00	\$ 250.000.000	\$ -	\$ 250.000.000		
Estrategia 8	Capacitaciones de aprovechamiento y autoconsumo				\$ 3.140.000	\$ 3.400.000,00	\$ -	\$ 3.400.000	
Creación y realización de capacitación Optimización de parcelas, Sistemas de autoconsumo, Productos derivados de las mieles y Aprovechamiento de residuos	Profesional para producción intelectual de los talleres	mes	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000,00	\$ -		Las capacitaciones se pueden realizar en las instalaciones de la central de mieles
	Papelería	Und	1	\$ 40.000,00	\$ 40.000	\$ 300.000,00	\$ -		
	Lugar de aplicación de talleres	Día	4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
	Alquiler de video beam y equipos de sonido	Día	4	\$ 150.000,00	\$ 600.000	\$ 600.000,00	\$ -		
					SUBTOTAL	\$ 21.050.000,00	\$ 257.000.000		
					TOTAL	\$ 21.050.000,00	\$ 257.000.000	\$ 278.050.000	

Anexo N° 22. Cronograma

		CRNOGRAMA																																															
ESTRATEGIAS	TEMATICAS O ACTIVIDADES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7				Mes 8				Mes 9				Mes 10				Mes 11				Mes 12			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Talleres de buenas prácticas agrícolas	Buenas prácticas en el manejo de cultivos	■																																															
	Buenas prácticas agrícolas que incentiven autoconsumo				■																																												
	Aprovechamiento de los derivados del proceso de producción de mieles y panela								■																																								
Asambleas de participación y concertación	Elaboración de asambleas para examinar estrategias de mercadeo	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■				
	ferias de comercialización		■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■						
Programa "Vejez digna"	Creación de cuotas sobre la producción para ahorro en BEPS	■	■	■	■																																												
	Información y concientización para implementación de este programa					■				■																																							
Talleres de formalización y finanzas personales	"Finca Estudiantes" del programa saber más ser más												■																																				
	fomalización y sus beneficios												■																																				
Capacitaciones en agroecología y Normas Agrícolas Sostenibles NAS	agroecología																■																																
	Normas Agrícolas Sostenibles NAS																■																																
Asociatividad mediante trapiches comunitarios	Estudios topografico y suelos	■	■	■	■																																												
	Estructuración proyecto por parte de Alcaldía o Gobernación								■	■	■	■	■																																				
	Cosntrucción																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Capacitaciones de aprovechamiento y autoconsumo	Optimización de parcelas																																																
	Sistemas de autoconsumo																																																
	Productos derivados de las mieles																																																
	Aprovechamiento de residuos																																																