



**AGRONIT, una organización que busca alianzas entre lo público y lo privado  
en el ámbito local: una experiencia en tres municipios del departamento de  
Boyacá (Colombia)**

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:  
Magister en Desarrollo Rural

**Sandra Margarita Hernández**

Tutora

**Dra. Marietta Bucheli**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE ESTUDIOS RURALES Y AMBIENTALES  
MAESTRÍA EN DESARROLLO RURAL  
BOGOTÁ  
2013**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1. MARCO DE REFERENCIA Y CONCEPTUAL.....	12
1.1 Marco de referencia .....	12
1.1.1 Descripción del caso.....	12
1.1.2 Descripción del área de estudio.....	23
1.1.3 Mapas del área de estudio.....	26
1.2 Marco conceptual .....	27
1.2.1 Desarrollo Local .....	28
1.2.2 Organizaciones solidarias y desarrollo local.....	31
1.2.3. Alianzas productivas.....	35
2.1. Enfoque Metodológico.....	39
2.2. Objetivo General.....	40
2.3. Objetivos específicos .....	40
2.4. Herramientas de recolección de información.....	41
2.5. Sistematización de la información .....	45
2.6. Categorías de análisis .....	46
2.6.1 Descripción de la matriz de análisis.....	48
3. RESULTADOS .....	50
3.1. Relaciones entre los asociados de Agronit.....	50
3.1.1 Capacidades .....	52
3.1.2 Apropiación .....	55
3.1.3 Adaptación al cambio .....	58
3.1.4 Beneficios .....	61

3.1.8 Mapas de resultados.....	70
3.2. Dinámica organizativa.....	73
3.2.1 Núcleo básico.....	74
3.2.3 Reglas internas.....	85
3.2.4 Sostenibilidad económica.....	88
3.2.5 Comunicación interna.....	90
3.2.6 Mapa de resultados.....	93
3.3. Relaciones con entidades públicas y privadas.....	95
3.3.1 Credibilidad y confianza.....	96
3.3.2 Roles y responsabilidades.....	98
3.3.3 Red de apoyo de Agronit.....	101
3.3.4 Mapa de resultados.....	105
4. CONSIDERACIONES FINALES.....	107
5. RECOMENDACIONES.....	113
6. Bibliografía.....	115

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Características asociados Agronit	21
Tabla 2. Entrevistas semi estructuradas	36
Tabla 3. Resultados Relaciones entre los asociados de Agronit	66
Tabla 4. Dinámica organizativa	87
Tabla 5. Relaciones con entidades públicas y privadas	99

## **Índice de graficas**

Gráfica 1. Formato entrevista semi estructural para agente externo	38
Gráfica 2. Formato entrevista semi estructural para agente interno	39
Gráfica 3. Línea de tiempo Agronit	40
Gráfica 4. Matriz de Categorías de Análisis	42
Gráfica 5. Núcleo básico	69
Gráfica 6. Boletín Atisbe Sumerce	85
Gráfica 7. Mapa de red de apoyo de Agronit	98

## **Índice de mapas**

Mapa Departamento de Boyacá	25
Mapa Provincia de Sugamuxi	25

## **Índice de Anexos**

Anexo 1 Informe de monitoreo Misión Rural 11-02-2011	122
--	-----

## **Glosario**

Agronit: Asociación Agropecuario de Productores y Comercializadores de Nobsa, Iza y Tibasosa.

CEGA: Centro de Estudios Ganaderos y Agrícolas.

FSHC: Fundación Social de Holcim Colombia

JD: Junta Directiva

MADR: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural

NBI: Necesidades Básicas Insatisfechas

OCDE: Organización para la cooperación y desarrollo económico

OGR: Organización gestora regional

PME: Pequeñas y medianas empresas

Rede América: Red de fundaciones empresariales de América Latina

UPTC Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

USOCHICAMOCHA: Asociación de usuarios del distrito de riego del Chicamocha.

## RESUMEN

En el año 2005, se inicia el proceso de conformación de la Asociación de productores de Nobsa, Iza y Tibasosa AGRONIT, en la región de Sugamuxi en el Departamento de Boyacá. Este grupo de productores han consolidado una experiencia organizativa, que se ha fortalecido con alianzas con otras entidades públicas y privadas a nivel local, regional y nacional, la cual se identifica como una experiencia significativa para la región.

Esta investigación indaga sobre los aspectos organizativos que le han permitido a Agronit fortalecer alianzas productivas entre lo público y privado para generar procesos característicos del desarrollo local. Se abordan las relaciones entre los integrantes de la experiencia organizativa, la dinámica organizativa interna y las relaciones que se establecen con por medio de alianza con entidades privadas y públicas.

El estudio se desarrolla en tres apartes: 1º “Marco de referencia”, que expone el contexto de la organización Agronit, el marco conceptual, el planteamiento de la investigación y la metodología utilizada. 2º “Resultados”, donde se exponen los resultados de la investigación en tres campos de actuación identificados que fueron: las relaciones entre asociados, la dinámica organizativa y las relaciones con entidades públicas y privadas. 3º “Consideraciones finales”, donde se señalan las conclusiones del estudio. Por último, 4º “recomendaciones”, donde se exponen algunas sugerencias para consolidar el proceso organizativo de Agronit, y para otras experiencias organizativas solidarias, entidades del sector público y privado interesados en el desarrollo local .

**PALABRAS CLAVES**, desarrollo local, organizaciones solidarias, alianzas productivas.

## INTRODUCCIÓN

La experiencia organizativa de la Asociación Agropecuario de Productores y Comercializadores de Nobsa, Iza y Tibasosa, Agronit en adelante, se ubica en el Departamento de Boyacá, Provincia de Sugamuxi, en ella se agrupan productores agropecuarios de los municipios de Nobsa, Iza y Tibasosa, recientemente también del municipio de Sogamoso. La Asociación inició en el año 2005, con la participación de 120 productores, quienes en el modelo de alianza productiva promovido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR- organizaron la producción y comercialización de leche generando alianzas productivas con el sector público y privado.

Para el análisis de Agronit se toma como punto de partida un estudio realizado por el Centro de Estudios Ganaderos y Agrícolas, CEGA<sup>1</sup>, el cual fue contratado por la Fundación Social de Holcim Colombia, entidad responsable de definir e implementar los programas de inversión social de Holcim (Colombia) S.A.<sup>2</sup> en el país acordes con las políticas de la compañía a nivel mundial.

El estudio mencionado se titula “La planeación del desarrollo rural con base en las ventajas territoriales para los municipios de Nobsa, Iza y Tibasosa”, el cual planteó como objetivo construir una línea base de los tres municipios, revisó y analizó las ventajas comparativas y competitivas en los tres municipios, y sobre estas definió un proyecto que por su impacto en empleo, ingreso, y bienestar beneficiara a los productores rurales.

La Fundación Social de Holcim Colombia, como promotora del estudio y quien convocó a los productores para la conformación de Agronit, acompañó el proceso

---

<sup>1</sup> En la actualidad está adscrito a la Universidad de los Andes.

<sup>2</sup> Holcim (Colombia) S.A., es una empresa de origen Suizo, presente en el Departamento de Boyacá desde hace 50 años cumpliendo su actividad industrial con una planta cementera en el Municipio de Nobsa y con actividad minera en Iza y Tibasosa.

organizativo durante los años 2005 a 2009, en el momento de la presente investigación, año 2011, Agronit ha consolidado su propia identidad, es reconocida por entidades públicas, organizaciones locales y los aliados comerciales como referente, especialmente por los siguientes aspectos:

- La integración de tres municipios en un solo proyecto, resaltando que en estos tres municipios es la organización pionera de productores agropecuarios constituida, consolidada y que genera alternativas para la comercialización directa de los productos de la economía campesina bajo el esquema de Alianza Productiva. Además de la reciente integración de algunos productores del municipio de Sogamoso en el año 2011.
- La permanencia y fortalecimiento de la organización de los pequeños productores y la vinculación de Agronit con programas estatales como el programa de Alianzas productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, donde se han vinculado la Gobernación de Boyacá y las Alcaldías de los tres municipios. En este tipo de escenario en muy pocas oportunidades los pequeños productores del Departamento de Boyacá han podido participar.
- Otros actores importantes en el desarrollo de Agronit, han sido los aliados, comerciales y proveedores de insumos y/o servicios. Agronit ha establecido relaciones comerciales, pero además acuerdos para capacitación y transferencia de conocimiento.

Esta experiencia organizativa solidaria, que en el año 2012 cumplió siete años de funcionamiento, ha acumulado una experiencia significativa especialmente en la forma como ha funcionado organizativamente en relación con sus asociados y con los aliados públicos y privados. Sin embargo, no existe un análisis que permita de manera sistemática identificar aquellos aspectos que en la estrategia de la Asociación han permitido, a nivel interno, definir reglas de juego en la producción y



en la organización para establecer objetivos y formas de relacionamientos con los actores públicos y privados.

Por otra parte, en la revisión de la literatura relacionada con conceptos de desarrollo local, alianzas productivas y organizaciones solidarias, se encuentra un desarrollo conceptual muy importante, teniendo en cuenta que desde comienzos de los años noventa estas temáticas han ganado espacios en las agendas de gobiernos, cooperación internacional y las mismas organizaciones comunitarias (Quintero, 2006).

Este desarrollo conceptual requiere comprobar en la experiencia práctica los aspectos que hacen posible generar procesos de desarrollo local partiendo de las organizaciones solidarias, fomentando la vinculación de los actores y la creación de redes que promuevan ambientes favorables (Velásquez & González, 2008) que le den soporten a iniciativas del desarrollo.

Conociendo la experiencia organizativa de Agronit y teniendo en cuenta las apuestas que los teóricos hacen frente a nuevas maneras de abordar el desarrollo, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo Agronit ha fortalecido alianzas productivas entre lo público y privado para generar procesos de desarrollo local?
- ¿Cuáles han sido las acciones organizativas que le ha permitido a Agronit mantener el relacionamiento con las diferentes entidades?
- ¿Cómo Agronit, a su interior define sus reglas de juego que le permite cumplir con sus objetivos como organización en relación con el vínculo con los otros actores públicos y privados?

Se justifica esta investigación a partir de las siguientes reflexiones

- 1) La investigación logra identificar a partir de la voz de los actores aquellos aspectos que han facilitado la integración de Agronit a alianzas productivas con lo público y lo privado.
- 2) Reconstruye cada uno de los momentos que han sido importantes en el desarrollo de su estrategia, sus logros y la forma como han abordado cambios de orden organizacional e institucional respondiendo siempre a las apuestas conceptuales del desarrollo local.

- 3) Justificación científica: es pertinente la investigación en la medida que aporta desde la experiencia práctica a las reflexiones sobre desarrollo local, las empresas solidarias, alianzas productivas construyendo códigos y categorías de análisis que combinen las apuestas teóricas con las identificadas en la práctica de la organización, de tal forma que se aproxime a lo que Julio Berdegué (en Ekboir y Parellada, 2002) llama sistemas y redes de innovación, así:

“Las cuales constan de los agentes que intervienen en el proceso de innovación, sus acciones e interacciones y las normas formales y no formales que regulan este sistema” (Ekboir y Parellada, 2002:138). En el concepto de sistema de innovación está explícita la noción de que las innovaciones son fruto de redes de agentes sociales y económicos que interactúan entre ellos y que, a consecuencia de esta interacción, crean nuevas maneras de abordar los procesos sociales o económicos. Como afirman Hall y colaboradores (2001), este concepto pone el acento en la importancia crítica que tienen para la innovación las relaciones y alianzas idiosincráticas, interpersonales e interinstitucionales. El “capital social”, es decir, la capacidad de establecer relaciones de cooperación, es un ingrediente fundamental de los sistemas de innovación eficaces”.

En cuanto al contexto del sector rural esta investigación se realizó en Boyacá un Departamento con una alta población rural. Según el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE, 2005) en Boyacá habitan 1.255.311 personas, de los cuales el 48.5% viven en zona rural y un 51.5% en zona urbana. Según la misma fuente en el Departamento de Boyacá el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas – NBI- que mientras en el promedio nacional de pobreza es del 45,5 por ciento Boyacá la supera llegando según el DANE a un 53,3 por ciento. Esta condición afecta especialmente a la población rural compuesta por pequeños productores, propietarios de microfundio, con poca posibilidad de inserción en mercados, pero que con su actividad se convierten en piezas claves en la producción de alimentos especialmente para el centro del país.

En el sector lechero la investigación reconoce el contexto de la política pública en relación a la comercialización de leche cruda reglamentada en el Decreto 616 de 2006 y en el CONPES 3675 de julio de 2010, que tienen como objetivo mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano, promover el mejoramiento de la producción lechera en el país con el manejo de buenas prácticas las cuales exigen inversiones en infraestructura, genética, alimentación y manejo de los animales.

Retomando las preguntas de investigación el presente estudio aporta a identificar las alternativas de gestión que les permiten a las organizaciones solidarias hacer alianzas productivas con lo público y lo privado buscando generar procesos de desarrollo local, por medio de la presentación del caso de Agronit.

# **1. MARCO DE REFERENCIA Y CONCEPTUAL**

## **1.1 Marco de referencia**

### **1.1.1 Descripción del caso**

Considerando las preguntas de investigación ¿cómo Agronit fortalece alianzas productivas entre lo público y privado para generar procesos de desarrollo local?, ¿cuáles han sido las acciones organizativas que le ha permitido a Agronit mantener el relacionamiento con las diferentes entidades? y, ¿cómo Agronit, a su interior define sus reglas de juego que le permite cumplir con sus objetivos como organización en relación con el vínculo con los otros actores públicos y privados?, en el proceso metodológico se reconstruyeron los principales hitos del proceso organizativo de Agronit, durante los años 2005 a 2011.

Agronit se constituyó legalmente como asociación en el año 2005, luego de dos años de trabajo organizativo. La historia de Agronit parte del interés social de la compañía Holcim S.A. la cual realiza operaciones en Boyacá desde 1969. Para lograr un mayor impacto en la política de responsabilidad social esta empresa contrató un estudio al Centro de Estudios Ganaderos y Agrícolas –CEGA- con el fin de que las zonas de influencia de Holcim se conviertan en municipios donde las actividades y negocios rurales deriven rentas y empleos calificados y no calificados, capaces de organizar los servicios y procesos que demanda la apertura de mercados.

El estudio de CEGA se realizó entre los años de 2003 y 2004. CEGA llevó a cabo reuniones con los presidentes de las diferentes Juntas de Acción Comunal de los municipios de Nobsa, Iza y Tibasosa para exponer el alcance del estudio y abrirse campo entre los productores de las veredas. El estudio de CEGA incluyó en la metodología un mapeo de las actividades productivas y las condiciones

socioeconómicas de los municipios, para lo cual se aplicaron encuestas a los pobladores. Se expresaron sensaciones de incredulidad del proceso, como consecuencia de experiencias anteriores que habían manipulado la confianza de los y las campesinos de estos municipios.

## **Conformación**

Para el año 2005 luego del estudio “Bases para el Programa de Desarrollo Rural Sostenible de los Municipios de Nobsa, Iza y Tibasosa, Boyacá”, de CEGA se desprende la necesidad que la empresa Holcim financie el cargo de gerente para la asociación en formación. El puesto de gerente de la futura asociación de productores fue obtenido por el administrador de empresas agropecuarios magíster Diego García, quien cuenta con un reconocimiento social por su trabajo durante más de 15 años con organizaciones campesinas en las provincias del Norte, Gutiérrez y Sugamuxi en Boyacá y García Rovira en Santander, su elección le dio mayor credibilidad al proceso de organización.

La decisión de comenzar el trabajo de la asociación con los productores de leche fue muy bien recibida por los campesinos, debido a que la producción y comercialización de leche cruda y quesos no era muy rentable e implicaba un gran trabajo, teniendo en cuenta especialmente que el cuidado, ordeño y producción de quesos lo realizaban las mujeres . Otro factor que se tuvo en cuenta es que la producción de leche *“tiene unas características de producción durante todo el año, lo cual permite tener presencia y compromisos con quienes compran”* (productor). Para asegurar el socio comercial al cual se le vendería la producción se realizó una rueda de negocios en el mes de agosto de 2005. En ella se presentaron varias empresas lecheras de la región y *“se escoge a Alquería, que hoy en día sigue siendo el comprador”* (productor), que para el modelo de Alianzas de denomina Aliado comercial.

En el mismo año de 2005 se fueron mirando varios modelos de asociatividad, las diferentes formas jurídicas con sus ventajas y desventajas; *“y se decidió que era mejor constituirlo como asociación y no como cooperativa porque había mucho recelo de la gente hacía el tema cooperativo por algunas otras experiencias, ellos querían que les llegara la plata del proceso económico en efectivo y tenían la idea que en lo cooperativo la plata no les iba a llegar así sino que les iba a llegar representada en servicios” (exgerente).*

Para la construcción de los estatutos se miraron diferentes modelos para identificar hacía donde debía ser el horizonte de la asociación, CEGA también había propuesto un modelo y se trabajó sobre ese modelo haciéndole ajustes y cambios, además de contar con propuestas que algunos productores proporcionaron.

En octubre de 2005 se realizó la Asamblea de Constitución legal de la Asociación Agropecuaria de Productores y Comercializadores de Nobsa, Iza y Tibasosa, Agronit. Ese mismo día fue electa la primer junta directiva, donde participaban 3 personas de cada municipio. En la Asamblea General del año 2006 se reeligen a las mismas personas de la primera Junta, pero ingresa a la Junta la actual gerente Belkis Ramírez.

Para llegar a la recolección, acopio y venta de la leche pasaron casi 2 años, hasta el año 2007, tiempo en el cual se trabajó en la proyección y financiación de la asociación, para lo cual se presentó en el año 2006 un proyecto de Alianzas Productivas al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el cual no fue aprobado.

Durante el año 2006 y 2007 se buscaron proyectos de producción, uno de ellos fue la producción porcícola para lo cual se consiguió el apoyo de la Asociación Colombiana de Porcicultores. Al mismo tiempo se buscó la forma de trabajar con los horticultivadores especialmente con los de Tibasosa. Así se logró hacer

ventas de hortalizas a Compas Group, que es una empresa que surte los casinos de grandes empresas como Acerías Paz del Río y Holcim. Lamentablemente el trabajo con los horticultivadores no funcionó bien porque las exigencias de calidad y tamaño de los productos de Compas Group no se podían alcanzar al ser producción orgánica.

### **Construcción de acopios**

Durante el 2006 también se hizo gestión para el proceso de recolección de leche, donde con el apoyo de la Fundación Social de Holcim se hacen reuniones con las alcaldías y con la Gobernación de Boyacá buscando algún tipo de apoyo para lograr tener los tanques de enfriamiento de leche. Se logró una reunión con los 3 alcaldes de los municipios, donde se les presentó el proyecto de la Asociación y cada uno se comprometió en dar 10 millones de pesos; los cuales no fueron entregados en su totalidad posteriormente.

Ante esta situación la Junta Directiva decide solicitar a Holcim un préstamo de 70 millones para Agronit, de tal manera que iniciara el centro de acopio, con la esperanza que la Gobernación de Boyacá entregara los tanques de enfriamiento. El acuerdo de Agronit con la Fundación Social de Holcim contempló el préstamo para la construcción y adecuación de los acopios y financió el estudio y elaboración de planos arquitectónicos del Centro de Desarrollo Agroindustrial que Usotchicamocha proyectaba construir en un terreno de su propiedad, en contraprestación la Asociación de usuarios del distrito de riego del Chicamocha – USOCHICAMOCHA- cedió en comodato un lote 4900 m<sup>2</sup>, de los cuales se tiene un área construida de 120 m<sup>2</sup>. En el caso del acopio del municipio de Iza la administración dio en comodato las instalaciones del antiguo matadero municipal.

El primer tanque de enfriamiento del acopio de Tibasosa lo compró Agronit con recursos del crédito dado por la Fundación Social de Holcim y el tanque de Iza en un principio fue alquilado a una empresa de Duitama, luego se logró que la

Gobernación de Boyacá<sup>3</sup> entregara un taque en comodato al municipio, por medio de un proyecto departamental que se llamó Red de Frío, que entregaban tanques en distintas zonas.

Si bien estos apoyos entregados por terceros fueron acciones importantes en su momento y que le permitieron a Agronit contar con los equipos y con la infraestructura necesaria en su proceso de autonomía y sostenibilidad; al mismo tiempo que la asociación reconoció su capacidad de gestión y de agenciar los recursos de los otros actores públicos y privados.

Al momento de tener las instalaciones de los acopios y los tanques de enfriamiento se llegó al momento de la contratación del personal que manejaría la recolección. La FSH propuso que se tuviera en cuenta a los egresados del Centro Juvenil Campesino<sup>4</sup>, se hizo un proceso de selección y vinculación, en el caso de Tibasosa se contrataron dos jóvenes para trabajar en diferentes turnos y en el caso de Iza se contrató una hija de un asociado. Se hicieron contratos de prestación de servicios con todas las garantías de la ley.

### **Inauguración de los acopios**

A finales del año 2007 llegó uno de los momentos más recordados de la historia de Agronit: la inauguración de los acopios de leche, la cual fue descrita como “*un derroche de lujo*” por la gerente Ramírez quien lo relaciona con el evento de lanzamiento de los acopios, presencia institucional, obsequios y celebración.

El 26 de mayo de 2007 fue la inauguración de los dos acopios con 120 asociados. El 1 de junio se hace la primera recolección de leche con 118 litros en Tibasosa.

---

<sup>3</sup> Del proyecto departamental “Infraestructura para la Productividad”, del Plan de Desarrollo Departamental Boyacá Deber de Todos, en la administración de José Rozo Millán (Video Tanques de Enfriamiento Lechero, una Nueva Opción para el Pequeño Productor, 2008. Gobernación de Boyacá).

<sup>4</sup> Centro Juvenil campesino, Institución educativa financiada por Holcim Colombia sus beneficiarios son jóvenes campesinos de 10 municipios del área de influencia.



En el caso del acopio de Iza se empieza a recoger leche hasta el mes de octubre porque hacían falta unas adecuaciones.

## **Crecimiento**

Para el año 2008 el volumen de recolección del acopio fue creciendo, en el caso de Iza antes de dos meses de haber comenzado a acopiar la leche el tanque ya no dio la capacidad.

*...alcanzamos a durar como otros dos meses con ese tanque y empezamos a gestionar otro tanque y al final del año logramos alquilar con otra empresa un tanque de mil litros para Iza, alquilado casi todo el 2008 estuvimos con ese tanque, entregamos el de 500 litros para no pagar doble arriendo y en Tibasosa empezó a crecer y crecer y ya el tanque no dio la capacidad y ya fue como a mediados del 2008 que hubo que alquilar a la misma empresa que alquiló el de Iza otro tanque de 1000 litros para Tibasosa (exgerente)*

Desde el año 2007 se adelantaron acciones para incluir a productores de leche del municipio de Sogamoso, con lo cual tiempo después Agronit ampliaría su área de trabajo ingresando en el año 2010 productores de ese municipio.

## **Proyecto RedAmérica<sup>5</sup>**

En el primer semestre del año 2008 se había empezado un proceso de fortalecimiento organizativo con RedeAmérica y con la Corporación Forjar.

*Con RedeAmérica se creó un grupo de compadrazgo productivo, el proyecto era para fortalecer las capacidades y liderazgos de los*

---

<sup>5</sup> Redeamérica, es la Red de Fundaciones empresariales de América Latina. Es una red temática en acciones de desarrollo de base y desarrollo local. En Colombia la conforman 23 Fundaciones empresariales y ha desarrollado procesos de desarrollo de base

*asociados en Agronit y con los compadres se buscó que esas personas estuvieran como distribuidas estratégicamente por zonas y que fueran los que hacen control social a los demás asociados.*

*Con el proyecto de RedAmérica se empezó hacer la línea base de todos los asociados, saber cuántas vacas tienen, en qué condiciones están... se hacían chequeos reproductivos para ver la fertilidad de las vacas, saber cómo se iba a incrementar la leche y si uno tiene esa información tiene la base para planear el trabajo, si uno tiene el inventario ganadero se puede planear la producción de leche, ese fue el primer paso que cada asociado llevara una carpeta donde se ponía el nombre de la vaca, un día que fui a donde uno de mis ahijados ese día bautizo las vacas porque él tenía 7 vacas pero sin nombre, solo la pintada, la cachuda, muchos así, no llevaban registros, nada, sabían que la vaca iba a dar cría porque ya estaba que se le salía y eso fue un logro (productora).*

### **Proyecto de Alianzas Productivas del MADR**

Luego de 3 presentaciones de proyectos a la convocatoria de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural desde el año 2006, fue aprobado un proyecto en el 2009. Del cual dicen que es “sin duda el mejor proyecto que ha tenido la Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de los municipios de Iza, Nobsa y Tibasosa” (productora).

*...como se dijo que se daba hasta 3 o 4 millones de pesos pero nunca a la gente se le daba plata, iba a ser en insumos o beneficios o en servicios, entonces a algunos no les gustó, otros querían la platica, otros querían que les dieran vacas, bueno, lo que fuera, si, entonces fue difícil para que se aprobara ese proyecto porque mínimo tenía que ser aprobado por el 40% o el 50% de los asociados y esa vez creo que habían 116 y teníamos que ser 80*

*para poder y quedamos 79 y la gente no quiso, llegó del Ministerio y sin embargo no. Volvió y se hizo una segunda reunión y se consiguió, pero después de hablar y decirles uno por uno porque sí “ (productor).*

Luego de ser aprobado el proyecto se pasó a la contratación de la preinversión, que estuvo a cargo de la Corporación Latinoamericana Misión Rural.

*En las visitas hubo una dificultad porque cuando llegaban estas personas a preguntar cuánta tierra tienen, no eso son como unas 3 fanegadas o 1 y ya cuando se hizo el análisis de todo se dijo: pero esta gente cómo tiene 8 vacas en 1 fanegada, ya haciendo las cuentas, tocó re encuestarlos y eso ya nos tocó a Diego y a mi y así poder saber cuánta tierra tienen, 7 hectáreas, o sea, ellos dijeron poquito porque la prevención que tienen de que si tenemos más tierra es para cobrarnos más impuestos, eso dificultó un poco, después se tuvo que verificar las áreas porque no coincidía con el ganado que tenían. De ahí también salió la habilidad que tienen muchos para tener 10 vacas solo teniendo la casa donde viven, entonces pague arriendo, lleve vacas de un municipio a otro, y tienen 10 vacas y no tienen sino donde tienen la casa. La idea era que fueran todos beneficiarios del proyecto para tener más recursos para la asociación pero debido a los resultados del estudio se bajó y de ahí se descartaron a muchos que tenían más ingresos de 2 salarios mínimos, también se descabezaban. Se pasaron 120 personas de esas se escogían 79, dentro de esos 79 se dejaron personas que tienen 5 vacas pero solo tienen la casa y fueron personas que desde el principio dijeron no porque no tenemos donde renovar praderas, fue una lucha para que ellos aceptaran que no podían estar y que se pudieran cambiar por otros de esos 120 que tenían más ingresos de dos salarios mínimos pero que podían*

*hacer las renovaciones, de los 79 salieron como 20 pero después se llenan esos cupos, uno se pone en esa gran meta que es recuperar esa plata para la asociación y si esas personas hacen las inversiones y devuelven y hay de donde descontarles para que después esos recursos les sirvan a esos otros que de pronto van a demorar más tiempo en devolverse, esa fue nuestra lógica (gerente).*

El proyecto de Alianzas Productivas ha permitido en los asociados cambios de mentalidad sobre las formas tradicionales de producción.

*...ahora mejorando la raza, gracias también a Agronit para trabajar y mejorar genética porque día por día debemos mejorar, en ese tiempo uno era feliz por tener 20, 30 vacas y cada vaca nos daba 1 o 2 botellas de leche, resulta que eso no nos sirve, hoy en día necesitamos cuidar 2 o 3 vacas buenas y cada una nos da de 10 o 12 litros (productor).*

### **Caracterización de Agronit**

Como se evidencia en las anteriores palabras de la gerente, la diversidad de las personas que se han asociado a Agronit refleja la complejidad de la producción agropecuaria actual de nuestro país, puesto que no se puede hacer una caracterización uniforme de quienes conforman la asociación. En ella se encuentran personas que producen solos en sus fundos, algunos son propietarios que viven en centros urbanos y tienen administradores, otras producciones se hacen con participación familiar, otras con contratación de jornaleros, hay campesinos que no poseen tierra y producen en arriendos y también se presentan combinaciones entre las anteriores formas.

Según los datos proporcionados por el estudio de preinversión para el proyecto de Alianzas Productivas del MADR (Misión Rural, 2009) se presenta la siguiente tabla descriptiva de una buena parte de las unidades de producción agropecuaria de Agronit. Es de anotar que el estudio de AGRONIT es del año 2009 pero aún refleja en parte la realidad de los asociados. El estudio no cubre el 100% de la población asociada porque al ser parte de la selección para el proyecto del Ministerio solo contempla a los productores que generan menos de 2 salarios mínimos legales y no tienen más de 2 unidades de producción. Por tanto, los siguientes datos corresponden a 130 asociados/as que tienen pequeñas explotaciones pecuarias.

<b>CARACTERÍSTICAS ASOCIADOS AGRONIT</b>	
Tenencia de la tierra	El 91.2% de los beneficiarios son propietarios de la finca, el 6,3% son arrendatarios y las fincas del restante 2,5% estaban en sucesión o en trámite de adquisición.
Unidad Productiva Agrícola UPA	Promedio de las fincas de 4,06 hectáreas.
Distribución por género de los beneficiarios directos	De los 79 beneficiarios directos el 32,9% fueron mujeres y el 67,1% hombres.
Edad de los productores.	El promedio general de la edad de la población beneficiaria fue de 52 años; el 57% tiene menos de 52 años y el restante 43% superaban la edad promedio.
Educación	El 94% de los beneficiarios manifestó ser alfabeto (lee, escribe, hace cuentas) y el 6% es analfabeta

<b>CARACTERÍSTICAS ASOCIADOS AGRONIT</b>	
Unidades familiares	La familia promedio está conformada por 4 miembros (2 hombres y 2 mujeres), 3 de sus miembros son económicamente activos.
Personas económicamente activas de las familias	En una familia promedio existen 3 personas económicamente activas.
Actividades de los familiares económicamente activos	En el 50% de las familias, el beneficiario es quien se ocupa de manera permanente de las labores de la UPA, en una tercera parte de las familias se cuenta con una persona adicional al beneficiario para las labores de la finca y el restante cuentan con más de 2 personas adicionales.

Tabla 1. Características asociados Agronit  
Basado en el estudio de pre inversión para el proyecto de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Misión rural, 2009)

Según lo expuesto la gran mayoría de asociados/as son personas dueñas de las tierras que trabajan, las cuales son pequeñas fincas productivas. De las personas que figuran como beneficiarios directos la mayoría son hombres pero con una gran participación de las mujeres, tanto en la representación como asociadas como en la labor específica de la producción lechera en la asociación. En promedio son hombre y mujeres adultos, que cuentan en su mayoría con capacidad de lectura y escritura. En cuanto a las familias de los beneficiarios en Agronit se presenta un promedio de 4 miembros; de los cuales 3 se encuentran económicamente activos. Además en la mitad de los casos las fincas son explotadas por los mismos beneficiarios del proyecto. Es necesario decir que en Agronit las unidades productivas no se dedican exclusivamente a la producción de leche sino que

presentan sistemas paralelos de siembra de papa, haba u otro producto. También se encuentran experiencias de producción orgánica de hortalizas, productores que se han venido organizando en la asociación Reverdecer de Sogamoso.

### **1.1.2 Descripción del área de estudio**

A continuación se presenta una reseña de cada municipio donde habitan las y los participantes de la experiencia organizativa de Agronit.

#### **Municipio de Nobsa<sup>6</sup>**

El municipio de Nobsa está ubicado en la provincia del Sugamuxi de Boyacá. Limita al Norte con los municipios de Santa Rosa de Viterbo y Floresta, al oriente con los municipios de Corrales y Tópaga, al occidente con Tibasosa, y Santa Rosa de Viterbo al sur con el municipio de Sogamoso y Tibasosa. Está en una altura de 2500 metros sobre el nivel del mar. La temperatura promedio para el municipio es de 15.2 °C entre los pisos térmicos frío y subpáramo.

Tiene un área territorial total de 55,4 km<sup>2</sup> repartidos en 12.4 Km<sup>2</sup> de área urbana y 41.4 Km<sup>2</sup> de área rural. Según datos de la Alcaldía Municipal a 2011 el número de habitantes en la cabecera es de 5804 personas, en la zona rural es de 9904, para un total de 15708 personas; de las cuales 7887 son mujeres y 7821 hombres. Tiene una densidad de población de 283.53 Habitantes/Km<sup>2</sup> (Hab/Km<sup>2</sup>), una tasa bruta de natalidad de 2.17.

La distancia del municipio a la capital del Departamento la ciudad de Tunja es de 70 Kilómetros. Su altura es de 2.550 m.s.n.m. y predomina el clima frío y templado en algunas ocasiones. Nobsa está dividido en 4 barrios: El centro,

---

<sup>6</sup> Información basada en datos encontrados en: <http://nobsa-boyaca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=myxx--1922179&m=f> consultado el 5 de febrero de 2013.

Camilo Torres, Jerónimo Holguín, Jorge Eliécer Gaitán, 1 corregimiento: Belencito, conformado por los barrios de Belencito y Nazareth; y 11 veredas: San Martín, Dichó, Punta larga, Ucuengá, Las Caleras, Guáquida, Santa Ana, Bonza, Chámeza Mayor, Chámeza menor y La Orqueta Cerezal.

El municipio de Nobsa se dedica principalmente al sector primario a partir de la minería, agricultura, ganadería y la explotación forestal. El sector secundario de la economía se caracteriza por la transformación de productos del sector primario; se tiene en cuenta la gran industria, la pequeña y mediana industria (actividad predominante en el municipio), los hornos de producción de cal, las empresas de concretos premezclados, trituradoras, el sector artesanal, muebles en madera, entre otras. El sector terciario o de servicios conformado por el comercio, turismo, prestación de servicios técnicos, para industriales tecnológicos y profesionales.

### **Municipio de Iza<sup>7</sup>**

El municipio de Iza tiene 54 kilómetros cuadrados, con una altura de 2560 metros sobre el nivel del mar. Está ubicado en el piedemonte de las estribaciones de la cordillera oriental y al sur del valle de Sugamuxi, igualmente hace parte de la provincia del mismo nombre. A 13 kilómetros de distancia está la ciudad de Sogamoso y a 90 kilómetros de Tunja. El municipio limita al norte con el municipio de Firavitoba y Sogamoso, al oriente y al sur con Sogamoso y Cuitiva, y al occidente con Pasca y Firavitoba.

Según datos a 2012 de la Alcaldía municipal Iza tiene una densidad poblacional de 59.03 hab/Km<sup>2</sup>. Tiene una población de 2066 personas, de las cuales 1077 son mujeres y 989 son hombres. En la cabecera municipal viven 1086 y en la zona rural 980.

---

<sup>7</sup> Información basada en datos encontrados en: <http://iza-boyaca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f> consultado el 5 de febrero de 2013.



En la economía del municipio se encuentra la explotación de puzolana utilizada para la elaboración de cemento. Esta explotación se hace en la vereda Agua Caliente. También se explota carbón y roca fosfórica, este último mineral utilizado en la fabricación de abonos y fósforos. En cuanto a la explotación agropecuaria se documenta la producción de papá y ganadería a pequeña escala. El municipio de Iza es un destino turístico de la región por las aguas termales que tiene y por la atracción de la venta de postres en el parque central.

### **Municipio de Tibasosa<sup>8</sup>**

El municipio de Tibasosa tiene un área territorial de 94.3 Km<sup>2</sup>, de los cuales 89.2 km<sup>2</sup> corresponden al clima frío y 5.1 km<sup>2</sup> corresponden a clima de páramo, conformada por una topografía variable entre valles y montañas. Tiene alturas entre los 2550 hasta los 3400 m.s.n.m, posee gran diversidad de suelos.

Tibasosa está dividido en 14 Veredas, las cuales son: Centro, Ayalas, El Espartal, El Chorrito, El Hato, Estancias Contiguas, La Boyera, La Carrera, Las Vueltas, Patrocinio, Peña Negra, El Resguardo y Suescún. El Municipio limita al Norte con Duitama y Nobsa. Al Oriente con Nobsa y Sogamoso, al Sur con Firavitoba y al Occidente con Paipa. Para el año 2008 la Alcaldía Municipal estimaba que la población de Tibasosa era de 13088 habitantes, donde 6585 son mujeres y 6503 hombres. La distribución espacial reportada era de 4320 ubicados en la cabecera y 8768 en la zona rural.

La economía de Tibasosa en la producción agropecuaria tiene una gran variedad de cultivos como: trigo, papa, maíz, cebada, arracacha, rubas, ibias, nabos, arvejas, frijoles, cebolla cabezona, diversidad de productos orgánicos y hortalizas, se cosechan frutas como manzanas, feijoas, peras, ciruelas, chirimoyas, naranjas, duraznos, cerezas, guamas, higos, cañahuates y mortiños. En la ganadería, cuenta con casi 6.000 cabezas de ganado vacuno, con una producción diaria de

---

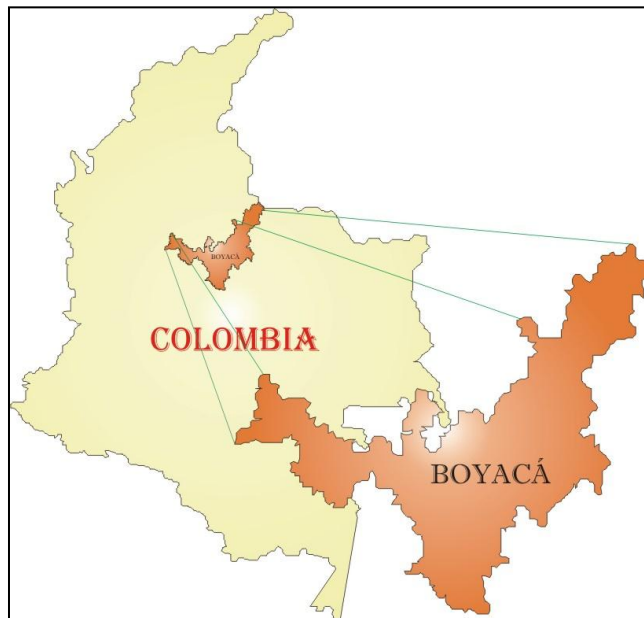
<sup>8</sup> Información basada en datos encontrados en: <http://tibasosa-boyaca.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mlxx-1-&m=f> consultado el 5 de febrero de 2013.

22.200 litros de leche aproximadamente. Se cría también ganado caballar, mular, asnar y lanar.

Tibasosa tiene explotación minera de mármol en las veredas de Suescún y Ayalas. En las veredas de Resguardo y la Carrera se explotan minas de piedra caliza. En cuanto a la producción industrial se da en torno a las industrias alimenticias, por la elaboración de diferentes productos de Feijoa y pequeños grupos asociativos que se encargan de la elaboración de prendas de vestir y algunos productos artesanales.

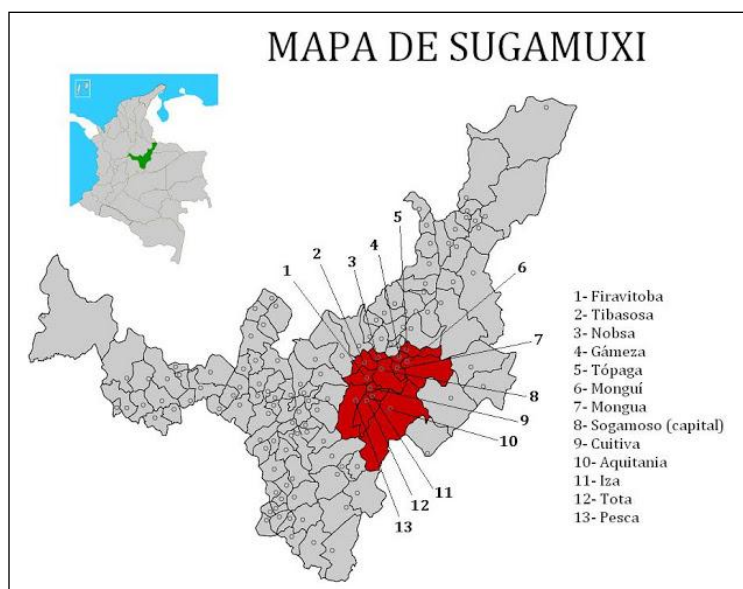
### 1.1.3 Mapas del área de estudio

Departamento de Boyacá<sup>9</sup>:



<sup>9</sup> En <http://jerico-boyaca.gov.co/sitio.shtml?apc=mmxx1-&x=2859590>

Provincia de Sugamuxi<sup>10</sup>:



## 1.2 Marco conceptual

Teniendo en cuenta las preguntas de investigación: ¿cómo Agronit fortalece alianzas productivas entre lo público y privado para generar procesos de desarrollo local?, ¿cuáles han sido las acciones organizativas que le ha permitido a Agronit mantener el relacionamiento con las diferentes entidades? y, ¿cómo Agronit, a su interior define sus reglas de juego que le permite cumplir con sus objetivos como organización en relación con el vínculo con los otros actores públicos y privados?, el trabajo de investigación se basa en los siguientes conceptos: desarrollo local, organizaciones solidarias y alianza productiva. Se toman de estas definiciones los instrumentos que permitan, conocer, entender, profundizar e identificar cómo Agronit se asocia y ha fortalecido alianzas entre lo público y lo privado para el logro de sus resultados.

<sup>10</sup> En <http://ecoideassugamuxi.blogspot.com/p/mapa-de-sugamuxi.html> consultado el 5 de febrero de 2013.

### 1.2.1 Desarrollo Local

Desarrollo local se considera como una estrategia de los actores de un territorio para transformar la realidad. Prévost (1996) define el desarrollo local analizando las dos palabras:

a) Desarrollo, el cual “implica aumento del bienestar y cambio en la estructura económica y social; involucra a la sociedad entera, en todos sus aspectos. El crecimiento es una noción más sencilla; se refiere al aumento de las actividades de producción de bienes y servicios, pero no forzosamente implica un cambio de la estructura, no involucra a la sociedad entera en todos sus aspectos. El concepto de desarrollo contendría en sí la idea de crecimiento. De manera que la noción de desarrollo cobija una multitud de componentes económicos, sociales y políticos, y debe tener en cuenta los valores y actitudes de la población específica” (1996: 26).

b) Lo local. Prévost toma la definición de la OCDE, que considera que "El nivel local es el entorno inmediato en que se crean y desarrollan la mayoría de las empresas -y especialmente las pequeñas-, en donde hallan servicios y recursos que determinan sus dinámicas y en el que se conectan con redes de intercambio de información y relaciones técnicas o comerciales. El nivel local, es decir, una comunidad de actores públicos y privados, [...] ofrece un potencial de recursos humanos, financieros y físicos, infraestructuras educativas e institucionales, cuya movilización y valorización engendran ideas y proyectos de desarrollo” (1996:26).

Se puede decir que el desarrollo local es una realidad dinámica, donde los actores locales concertan un proyecto con el propósito de elevar la calidad de vida de sus habitantes de manera sistemática y creciente; el territorio redefinido como sujeto de desarrollo es el punto de partida de lo local y de su gestión. En esta perspectiva se destaca en la posición conceptual de Enríquez (2008), Bucheli (2008) y Carpio (2008). Mayor énfasis hace Velásquez (2001) al llamar la atención sobre el desarrollo local como un proceso por medio del cual distintos actores (locales y

extralocales; estatales, no estatales) intentan, a través de un esfuerzo convergente, no libre de tensiones y conflictos y de una visión compartida de futuro, potenciar las energías y los recursos disponibles en un territorio con el fin de avanzar en el logro del bienestar para todos en un contexto de convivencia democrática entre diferentes, de justicia social entre desiguales y de inclusión política.

Según Prévost (1996) el desarrollo local es un fenómeno emergente, endógeno, surge de iniciativas y del dinamismo de las comunidades locales. A menudo también da gran valor a las prácticas más imaginativas, a los recursos locales humanos, financieros y materiales. Despierta comportamientos innovadores centrados en responsabilizarse, en ser creativos y en tener un espíritu empresarial.

El concepto de desarrollo local reconoce las siguientes dimensiones:

1) Dimensión territorial, Enríquez (2006) señala que el desarrollo local es un proyecto de territorio concertado por los actores locales con el propósito de elevar calidad de vida de sus habitantes de manera continua, en el territorio se expresan los recursos naturales y construidos, los actores locales con sus capacidades para activar potencialidades, para participar, proponer y construir el deber ser y para articularse entre regiones, país y otras comunidades transnacionales.

2) Identidades y dimensión cultural. Desde la cosmovisión indígena considera que el primer aspecto a tener en cuenta en una nueva perspectiva del desarrollo es el “reconocimiento de sí mismo”, lo cual significa las raíces históricas y culturales que permitirán a los colectivos construir su propia identidad (Cruz Villca, 2006). La comprensión de la identidad permite proyectar lo que se quiere a futuro.

3) Dimensión política. Esta dimensión relacionada con la capacidad de los actores locales de participar en la toma de decisiones en su territorio, esto significa conocimiento e innovación. Entendida esta última como “fruto de redes de agentes sociales y económicos que interactúan entre ellos y que, a consecuencia de esta interacción, crean nuevas maneras de abordar los procesos sociales o económicos. Como afirman Hall y colaboradores (2001a), este concepto pone el acento en la importancia crítica que tienen para la innovación las relaciones y alianzas idiosincráticas, interpersonales e interinstitucionales. El “capital social”, es decir, la capacidad de establecer relaciones de cooperación, es un ingrediente fundamental de los sistemas de innovación eficaces” (Berdegué, 2005: 4). Para Arocena (2002) la definición de prioridades locales y objetivos estratégicos pasa por la cualificación de la ciudadanía y la profundización de la democracia, lo que implica que los procesos de concertación se impulse sobre la base de la participación.

4) Dimensión económica, en el desarrollo local la dimensión económica es muy importante porque se relaciona con la sustentabilidad, la cual se entiende con el uso racional de los recursos en el territorio pensando en las generaciones futuras. En la perspectiva del desarrollo local los principios de solidaridad y organización de la producción son fundamentales para lograr el bienestar de la población, relacionada esta última con lo que cada comunidad entienda y pretenda de su propio desarrollo

5) Dimensión institucional: Se integra por las organizaciones privadas y públicas, las organizaciones sociales y comunales existentes en el territorio, sus relaciones, procedimientos y reglas de actuaciones, así como la normatividad que tiene como función el gobierno nacional y municipal. Además, lo institucional también se relaciona con la existencia de reglas del mercado y su función reguladora del sistema económico nacional.

Como experiencia solidaria Agronit ha puesto en práctica el desarrollo de capacidades organizativas y generar redes o alianza, este logro de Agronit se constata con la conceptualización que Prévost (1996) hace del desarrollo local y las iniciativas empresariales. “Finalmente, como fenómeno endógeno, emergente, el desarrollo local da mucho valor a la capacidad de iniciativa empresarial y a las PME locales, como fuentes de generación de empleo, como medios para que los principales actores adopten procedimientos empresariales y para que resuelvan constituir con decisión **coparticipaciones** que movilicen las energías y los recursos. Poniendo énfasis sobre la autonomía, la creatividad y la solidaridad, el desarrollo local implica un cambio en la cultura del desarrollo” (Prévost, 1996).

### **1.2.2 Organizaciones solidarias y desarrollo local**

Agronit como organización solidaria se inscribe en la definición que el Código Civil vigente hace de las Corporaciones y Asociaciones, donde se contempla que estas son entes jurídicos que surge de un acuerdo de voluntades vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social. Su régimen estatutario se deriva de la voluntad de sus miembros.

El Ministerio de Trabajo y la entidad adscrita Unidad Administrativa Especial de Economía Solidaria reconocen en las Corporaciones y Asociaciones entidades del sector solidario, con características como el carácter voluntario y no retornable de los aportes de sus miembros, ser sin ánimo de lucro, reguladas por sus propios estatutos, con una vigencia en el tiempo determinada aunque puede disolverse y liquidarse por decisión de sus asociados/as, y es de libre adhesión. Otras

características es que son empresas u organizaciones que agrupan a personas para producir bienes y servicios, que buscan satisfacer necesidades comunes, tienen capacidad de establecer reglas para realizar acuerdos entre los objetivos de viabilidad económica y rentabilidad social, hacen una elección democrática de los dirigentes y aunque son sin ánimo de lucro pueden generar excedentes que serán distribuidos según decisiones de la colectividad para el cumplimiento de los objetivos sociales y económicos de la organización (Buchelli, 2005). Agronit, desde el momento de su conformación consideró y compartió estas características propias de las empresas del sector solidario.

En el documento de la profesora Buchelli (2005) se resaltan tres elementos transversales del sector solidario: gobernabilidad, capital social y cohesión social. El primero de ellos se define como “[...] una capacidad social, como atributo colectivo de toda la sociedad para dotarse de un sistema de gobierno, que empuje el carro de los objetivos del desarrollo humano” (Prats en Buchelli, 2005: 1). Buchelli (2005) tomando a Paquet agrega a estas definiciones que la gobernabilidad se refiere a las configuraciones que emergen de la combinación y de la reconciliación de todas las acciones estratégicas de diversos actores y grupos, y comprende los efectos no deseados o no previstos. Este concepto de gobernabilidad en el sector solidario se complementa con lo referido a gobierno corporativo expuesto por Davila R. (2004).

Para Buchelli (2005:16) “la gobernabilidad es la forma como una comunidad o sociedad guía su desarrollo interactuando con el ambiente externo e interno en términos de los fines políticos, sociales, ideológicos y económicos que persigue una comunidad o una sociedad”. En el marco de esta investigación se resaltan dos elementos de gobernabilidad, como son a) identificar el mapa de los actores estratégicos, b) analizar el poder y la negociación de los actores estatales y no estatales que toman decisiones (Prats en Buchelli, 2005).



A estos elementos Buchelli (2005) agrega la capacidad de mantener vivos los capitales intangibles de una comunidad para lograr la cohesión social. Esto es posible bajo la agrupación de un colectivo de personas en formas de organización que permitan la obtención de un beneficio común. Lo cual es visible en la experiencia organizativa de Agronit.

En relación con el capital social Ostrom (1996, 2000), le da la importancia al concepto no solamente desde los aspectos teóricos sino en el ámbito de los estudiosos y generadores de políticas pública que para esta investigación es relevante en la medida que la organización asumió retos de política pública.

Ostrom localiza explícitamente los conceptos de capital social en el marco de la acción colectiva, abordan problemas importantes de políticas públicas con la perspectiva del capital social/acción. En el trabajo de Ostrom, el capital social se halla sobre todo en la forma de normas compartidas, saberes comunes, reglas de uso y se subraya que es un medio para solucionar problemas de acción colectiva a los que se enfrentan los propietarios de recursos de un acervo común en escala relativamente pequeña. Ostrom.

Sobre la cohesión social se encuentra en el debate su definición, la profesora Buchelli (2005) señala como es empleado para tratar la pobreza, desigualdad y exclusión social a escala macro; igualmente se emplea en la comprensión de comunidades y colectividades siguiendo los planteamientos de Jensen, donde identifican 5 dimensiones:

1. Pertenencia/ aislamiento: se comparten valores y el sentido de pertenencia a una comunidad.
2. Inserción/ exclusión: se cuenta con una capacidad ampliamente compartida, especialmente en el mercado del trabajo.
3. Participación / pasividad: exige la participación en la gobernanza de las asociaciones y del tercer sector ante al desencanto político;

4. Reconocimiento / rechazo: se da por medio del pluralismo como un hecho y como una virtud en cuanto a la tolerancia de las diferencias.
5. La legitimidad / ilegitimidad: la cohesión social exige el mantenimiento de las instituciones públicas y privadas que actúan como mediadores de conflictos<sup>11</sup>.

Las organizaciones solidarias en el marco del desarrollo local requieren de organización y planeación se deben basar en estructuras, estrategias y mecanismos que desarrollan dichas organizaciones, en este caso Agronit. Cuando se habla de estructuras se relacionan los liderazgos que influencien el cambio de mentalidades que generen compromiso en la organización. Las estrategias y mecanismos, como lo explica Bucheli (2008), “en organizaciones del sector solidario requieren tener en cuenta aspectos como los elementos no negociables o hipótesis y las posiciones políticas, económicas, sociales, e ideológicas que se fijan en una organización” (Bucheli, 2008:7).

Al hablar de gobernabilidad Dávila C. (1985:8)<sup>12</sup> define a las organización solidarias como un ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas). Las organizaciones —estos entes sociales que tienen que ser administrados— disponen de una estructura jerárquica determinada y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicaciones, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos. Las organizaciones están constituidas por la acción humana de sus miembros en el contexto de condiciones materiales concretas. Organizar consiste en establecer un esquema de agrupamiento de actividades y de relaciones de autoridad.

---

<sup>11</sup> Traducción propia.

<sup>12</sup> Relacionado en el documento “Estado del arte sobre el debate conceptual del término sector solidario. Aproximaciones para la construcción de un concepto” de Marietta Bucheli, 2005.

La definición que Dávila R. (2004) hace del gobierno cooperativo es entenderlo como “el conjunto de instituciones y normas mediante las cuales los asociados controlan el cumplimiento de los objetivos que se han fijado y como núcleo básico define aquel donde se expresa el gobierno cooperativo, conformado por los asociados directivos y la gerencia. Éste constituye el colectivo que asume la responsabilidad de la conducción de la cooperativa. En este núcleo reside la autoridad y a través de él se realiza la gestión” (Dávila, 2004: 41).

La definición de Dávila R. (2004) resalta elementos de la organización solidaria que se conjugan en lo que para la investigación es importante relacionado con organización, planeación y gobierno cooperativo.

Berdegúe (2005), hace énfasis en los factores claves de la sostenibilidad. Llamando la atención en aquellos factores de éxito, los cuales los clasifica en dos niveles; los internos referidos a valores compartidos, normas de conducta, sistemas de reglas formales que rigen las relaciones dentro de la organización o grupo. El nivel externo se relaciona con la capacidad de articulación y cooperación con agentes diversos.

### **1.2.3. Alianzas productivas**

Esta investigación contempla el concepto de alianza productiva como una política pública que el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural de Colombia estableció en el Conpes 3467 de 2007. Se entenderá el concepto de política pública como las acciones que desde el Estado- Gobierno se establecen para responder a una necesidad específica. Jean Pierre Nioche en Castillo (2012), la define como la “secuencia de acciones que conlleven a la producción de una respuesta más o menos institucionalizada, a una investigación juzgada como problemática” (Nioche, 1996a: 19). En esta secuencia de acciones se entiende entonces que las políticas incluyen planes, programas y que los programas incluyen proyectos;

pero, así mismo, las políticas no pueden desconocer el marco normativo y legal del país donde se han de formular,

Se reconocen características del concepto de política pública las cuales son consideradas en la presente investigación de acuerdo con lo expresado especialmente por Ostrom, (1.999) J.C. Thoening, (1996) en Castillo 2012 ,

- 1) Requiere de la actuación e interrelación de diversos actores
- 2) Poseen un contenido específico las medidas y los resultados esperados
- 3) Contienen elementos de decisión,
- 4) Designan un marco de acción suficientemente general,
- 5) Afectan, por su contenido e impactos, a una cantidad de personas, grupos u organizaciones (cambia la percepción de la intervención de la política dependiendo del grupo y del contexto)

Sin embargo , el desarrollo de la investigación identifica algunos resultados en donde Agronit a pesar de asumir en su estrategia el modelo de alianzas productivas como política pública le ha permitido desde el proceso organizativo trabajar en acciones y resultados que permiten acercarse al concepto que autores como Ostrom (2000) ha identificado en el análisis de experiencias de organizaciones de los RUC ( recursos de uso común), como es el de coproducción de políticas públicas el cual describe el proceso a través del cual los insumos utilizados para producir un bien o servicio son proporcionados por individuos que no forman parte del gobierno local o de cualquiera otra instancia gubernamental. En Castillo (2012)

La coproducción implica :

Un rol participativo en la generación de bienes y servicios que traerán beneficios para las organizaciones

Es producto y privilegia los procesos y capacidad de negociación con los diferentes actores, la acción de coproducir implica coordinación interna y capacidad de gestión Castillo (2012)

En la definición dada por Castillo tomando a Ostrom y Berdegue se entiende por coproducción la capacidad de los agentes de participar en la generación de un bien colectivo con ayuda externa, es decir, con apoyos provenientes de fuera de la organización. Este concepto de coproducción, y según lo analizado por Ostrom y Berdegue, lleva entonces a concluir que para incrementar el empoderamiento de las organizaciones, debe haber coproducción. Si un solo agente provee todos los insumos para la generación del bien colectivo, la sinergia no se logrará y de ahí para abajo, a manera de un efecto dominó, se debilitará también la cooperación para el desarrollo local, la interacción entre los socios, la confianza y hasta el capital social.

A partir de organismos oficiales internacionales la estrategia de alianzas productivas fue impulsada por la FAO en su 27ª convención en el año 2002, al tener en cuenta que en la actualidad el desarrollo se relaciona con el establecimiento de acuerdos y consensos entre los Estados, los empresarios y la sociedad civil. En el caso específico del sector rural también se contempla la integración de diferentes actores como una estrategia efectiva para lograr el desarrollo rural integral (FAO, 2002).

Las alianzas productivas responden a la comprensión de los cambios producidos por la globalización, donde las formas de producción agroalimentaria se están transformando: “Los paradigmas tradicionales de competencia en los mercados están siendo reemplazados por paradigmas emergentes, donde la competitividad, velocidad de la innovación, los sistemas de coordinación y cooperación, y las capacidades juegan un papel primordial” (FAO, 202).

La estrategia de alianzas productivas propone la asociación de instituciones y la concertación de acciones para incrementar la capacidad productiva, promover asociaciones y coaliciones y reforzar los entornos productivos. Así, las “alianzas productivas” pueden ser aplicadas a muchas formas de situaciones y en diferentes niveles, es decir, puede entenderse como tal una forma de intercambio informal, el compartir información, crear organizaciones, sean todas estas de manera micro, mezo o macro. La FAO también anota que las alianzas productivas se deben considerar como procesos y no como resultados, por la naturaleza dinámica de las relaciones de intercambio.

Las alianzas surgen de manera voluntarias entre actores que tienen un objetivo estratégico común, es decir, se requiere de una intencionalidad específica para el beneficio mutuo. Las alianzas se dan en los diferentes escalones de la producción, operando en los conocidos como vínculos verticales. Igualmente, en los vínculos horizontales opera en forma de acuerdos o fusiones entre empresas del mismo nivel de la cadena, por ejemplo.

En la conceptualización del Ministerio de Agricultura y desarrollo Rural de Colombia (2006) las alianzas productivas las considera como una propuesta empresarial de proyectos agropecuarios y de política orientada a la construcción de nuevas relaciones económicas y sociales en el campo con el fin de contribuir al desarrollo regional en Colombia sobre bases de convivencia y paz.

Las relaciones las entiende que se tejen entre empresas privadas y pequeños productores, implementando proyectos productivos, participativos, sostenibles y replicables. Sin embargo, es importante resaltar que la posibilidad de que los pequeños y medianos productores ganen un mayor peso en la cadena requiere de contar con organizaciones, donde adquieran capacidad de negociación, lectura de contexto del mercado para reaccionar ante las situaciones comerciales para poder mantener la relación comercial aunque está siga estando atada a las reglas del mercado.

Desde la posición institucional estos proyectos, impulsados por la demanda, pretenden contribuir a la generación de oportunidades de empleo e ingresos para las comunidades rurales, así como a elevar el potencial competitivo de las regiones, disminuir los riesgos de tipo tecnológico, comercial y financiero asociados a los encadenamientos productivos y construir espacios de cooperación y equidad entre el Estado, el sector privado y las comunidades rurales. Sin embargo, lograr esos objetivos institucionales en la realidad del sector rural, caracterizado por el fraccionamiento de los productores, la fragilidad por la intermediación en el mercado y la precaria organización social, hace que las reglas de juego sean asimétricas y solamente será posible para los pequeños y medianos productores ingresar a una lógica de cadena productiva con organización, objetivos y planeación debidamente definidos.

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1. Enfoque Metodológico**

Considerando las preguntas e investigación ¿Cómo Agronit ha fortalecido alianzas productivas entre lo público y privado para generar procesos de desarrollo local?, ¿cuáles han sido las estrategias organizativas que le ha permitido a Agronit mantener el relacionamiento con las diferentes entidades? y ¿cómo Agronit, a su interior define sus reglas de juego que le permite cumplir con sus objetivos como organización en relación con el vínculo con los otros actores públicos y privados?, se definió utilizar una metodología cualitativa que indagara y describiera a Agronit, teniendo en cuenta que el interés primordial se centra en los asociados de Agronit y sus relaciones con otros actores, su capacidad de agenciar su desarrollo.

Los hallazgos corresponden a la experiencia acumulada de Agronit durante seis años (2005 al 2011), momento hasta el que se indagó en la recopilación de datos. Los procedimientos y herramientas exploran las percepciones de los actores y

profundizan en sus experiencia a través de los testimonios y el conocimiento de la investigadora en la interacción con el proceso, con los actores públicos y privados y de la relación con la zona de estudio.

## **2.2. Objetivo General**

Analizar los aspectos que motivan a una organización solidaria, Agronit, a fortalecer alianzas productivas entre lo público y privado para generar procesos de desarrollo local.

## **2.3. Objetivos específicos**

- Identificar las alternativas organizativas que le han permitido a Agronit mantener el relacionamiento con las diferentes entidades.
- Identificar las reglas de juego que le permite a Agronit cumplir con sus objetivos como organización en relación con el vínculo con los otros actores públicos y privados.
- Conocer desde los agentes externos los aspectos organizativos que le han permitido a Agronit establecer alianzas productivas.

La metodología utilizada se basó en los estudios de caso, que para Yin (1989) permite abordar de manera estratégica y ordenada los siguientes aspectos:

- 1) Explicar las relaciones causales que son demasiado complejas para las estrategias de investigación mediante encuesta o experimento.
- 2) Describir el contexto real en el cual ha ocurrido un evento o una intervención.
- 3) Evaluar los resultados de una intervención.



4) Explorar situaciones en las cuales la intervención evaluada no tiene un resultado claro y singular.

#### **2.4. Herramientas de recolección de información**

La historia de Agronit se basó en el informe final de la recopilación realizada por un grupo de cinco mujeres y un hombre asociados encargada por la Fundación Social de Holcim en el año 2010<sup>13</sup>, cuyo fin fue la recopilación y escritura de la historia de Agronit. El grupo estuvo conformado por una persona del municipio de Iza, 2 de Tibasosa, 1 de Nobsa y 2 del municipio de Sogamoso, recientemente integrado al área de trabajo de Agronit. Este grupo de personas construyó una línea de tiempo al identificar eventos relevantes que ha tenido la asociación.

Con el propósito de dar respuesta a las preguntas de investigación ¿Cómo Agronit fortalece alianzas productivas entre lo público y privado para generar procesos de desarrollo local?, ¿cuáles han sido las acciones organizativas que le ha permitido a Agronit mantener el relacionamiento con las diferentes entidades? y, ¿cómo Agronit, a su interior define sus reglas de juego que le permite cumplir con sus objetivos como organización en relación con el vínculo con los otros actores públicos y privados?, se realizaron 23 entrevistas semiestructuradas. Éstas diferenciaron los actores y el rol que cumplen en relación a la asociación en tres grupos que se muestran esquemáticamente en el siguiente cuadro:

---

<sup>13</sup> Este trabajo hizo parte de un proyecto de sistematización de la experiencia organizativa de Agronit orientado por la antropóloga Sara Zamora Vásquez.

<b>ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS</b>	
Núcleo básico	Presente y 1 ex presidente de la Junta Directiva Gerente y ex gerente Ex secretario Ex vocal Ex contadora Secretaria
Asociada/o Productores	6 productores 2 productoras
Agente externo	Empleado de la FSH Funcionario Alcaldía Nobsa Funcionario Alcaldía Iza ( Alcalde) Empleada de Misión Rural Psicóloga del proyecto de Alianzas Productivas con el MADR Arquitecto constructor de acopios Empleado empresa Alquilería

Tabla 2. Entrevistas semi estructuradas

Las entrevistas semiestructuradas aplicadas tuvieron tres bloques de preguntas que indagaban sobre: a) historia organizativa, b) las estrategias - reglas de juego y, c) la incidencia de Agronit. En la aplicación de todas las entrevistas se presentó la modalidad de relato libre, donde según el flujo de la información de las personas se podían abordar los diferentes temas de manera flexible. Las preguntas diferenciaban entre actores internos y externos de la Asociación. Los siguientes fueron los formatos utilizados para las entrevistas.

**“AGRONIT, experiencia organizativa solidaria fortaleciendo alianzas estratégicas entre lo público y lo privado para generar desarrollo local en tres municipios del Departamento de Boyacá”**

**ESTRUCTURA ENTREVISTA  
AGENTE EXTERNO**

**Presentación**

Nombre:

Edad:

Entidad

Cargo

Relación con la Asociación (actual y/o pasada):

Lugar de trabajo

**Historia organizativa**

Cuál ha sido el vínculo de su institución con Agronit

Qué conoce del origen de Agronit

¿Cuáles personas recuerda que fueron importantes en ese proceso?

**Estrategias**

Considera usted que Agronit tiene una alianza con su institución

Cómo ha sido la relación de su institución con Agronit

Qué acciones ha realizado Agronit con su institución, cómo las ha gestionado y que resultados considera han alcanzado

Qué aprendizajes tanto para Agronit como para su institución ( positivos y negativos ) percibe de las acciones que la asociación han adelantado

**Incidencia**

Por qué considera que Agronit ha logrado mantenerse durante seis años

Cómo lee usted el impacto de Agronit en el territorio

**Gráfica 1**  
**Formato entrevista semi estructural para agente externo**  
**Elaboración propia**

**“AGRONIT, experiencia organizativa solidaria fortaleciendo alianzas estratégicas entre lo público y lo privado para generar desarrollo local en tres municipios del Departamento de Boyacá”**

**AGENTE INTERNO  
PRESENTACIÓN**

**Presentación**

Nombre:

Edad:

Ocupación:

Relación con la Asociación (actual y/o pasada):

Cargo que ocupó u ocupa en la Asociación

Municipio de residencia:

**Historia organizativa**

¿Cómo fue el proceso de construcción de la Asociación?

¿Cómo ingreso usted a ese proceso?

¿Qué logros y dificultades presentó el arranque de la Asociación?

¿Cuál fue su papel en el inicio de la Asociación?

¿Cuáles personas recuerda que fueron importantes en ese proceso?

**Estrategias**

Cómo ha sido la relación de la organización con las entidades públicas ( Alcaldías, CM, UMATAS o EPSAGRO, Gobernación y MAYDR)

Cuáles han sido las acciones de la asociación con las entidades públicas

Qué aprendizajes ( positivos y negativos ) considera son los más importantes para la Asociación en la relación con las entidades públicas

Qué acciones ha implementado la asociación para fortalecer la alianzas públicas

Cómo ha sido la relación de la organización con las entidades privadas (HC, Alquiler, Nutryr, Asoagro, Redeamerica).

Cuáles han sido las acciones de la asociación con las entidades privadas

Qué aprendizajes ( positivos y negativos ) considera son los más importantes para la Asociación en la relación con las entidades privadas

Qué acciones ha implementado la asociación para fortalecer la alianzas privadas

**Incidencia**

Qué le ha permitido a la Asociación mantenerse en estos seis años

Cómo lee usted el impacto de Agronit en el territorio

**Gráfica 2**  
**Formato entrevista semi estructural para agente interno**  
**Elaboración propia**

## 2.5. Sistematización de la información

La información recopilada en la reconstrucción de la historia de Agronit fue transcrita y organizada según la línea de tiempo que se elaboró con un grupo de 4 productoras y 1 productor de la asociación. A los asociados se les solicitó que cada uno identificará eventos o situaciones significativas para Agronit en su historia. Luego cada persona expuso los eventos que identificó, éstos se iban anotando cronológicamente en una cartelera. Por último, las 5 personas concertaron cuales serían los más relevantes para Agronit. A continuación se presentan linealmente los eventos resaltados por estas personas.



Gráfica 3. Elaboración propia. Basada en fuentes primarias

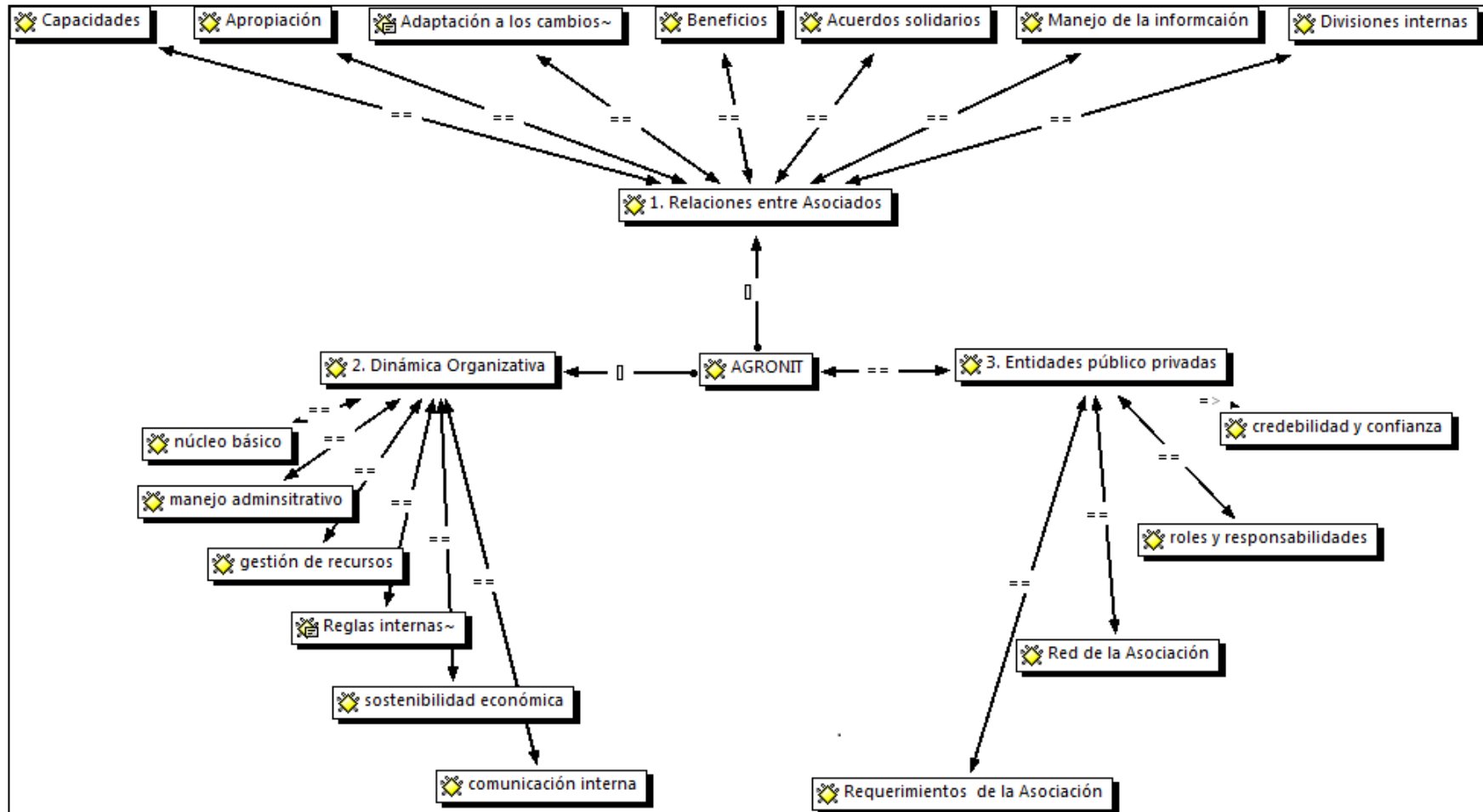
Las grabaciones de las entrevistas semiestructuradas fueron transcritas y posteriormente codificadas en el procesador de datos cualitativos Atlas-ti (versión 6.2). En este procesador de la información cualitativa (las entrevistas) se seleccionan las “citas” que contienen información importante para el análisis. Para Muñoz las citas del Atlas.ti son “fragmentos de los Documentos Primarios [los archivos con las entrevistas] que tienen algún significado, es decir, son los segmentos significativos de los Documentos Primarios. Podemos entenderlos como una primera selección del material de base, una primera reducción de los datos brutos” (2005:5). Las citas se van agrupando en códigos, los cuales “suelen

ser (aunque no necesariamente) la unidad básica de análisis. Habitualmente el análisis se basará en ellos. Podemos entenderlos como conceptualizaciones, resúmenes o agrupaciones de las Citas, lo que implicaría un segundo nivel de reducción de datos. [...] los Códigos pueden utilizarse también como “conceptos” útiles para el análisis que no necesariamente tienen una relación directa con fragmentos de texto ...” (Muñoz, 2005:5). Para el caso de esta investigación los códigos son; relación entre los asociados, dinámica organizativas y entidades público privadas. Las categorías son todas aquellas que se desprenden de los tres códigos mencionados como se ilustra en la matriz de categorías de análisis.

## **2.6. Categorías de análisis**

En la siguiente gráfica se presenta la matriz de análisis construida con las categorías preestablecidas y emergentes identificadas en el proceso de codificación de las entrevistas.

Gráfica 4. Matriz de Categorías de Análisis



= =: está asociado con; []: es parte de. (Elaboración propia).

### 2.6.1 Descripción de la matriz de análisis

Para la lectura de la matriz se debe partir del código central, Agronit, hacia los tres códigos que se desprenden directamente: 1. Relaciones entre asociados, 2 Dinámicas organizativas y, 3. Entidades público privadas. Cada uno de ellos está conectado a un variado número de categorías, formando tres campos de interpretación de los resultados.

Las convenciones que unen las categorías en la matriz determinan el tipo de relación que entre ellas se identificaron. Gráficamente la relación se une por medio de una flecha que conecta las dos categorías, quien analiza debe empezar a leer desde el origen de la flecha, en caso de ser una relación en doble vía la flecha tiene sus dos puntas iguales. Se establecieron dos tipos de relaciones que fueron entendidas de la siguiente manera:

- Es parte de ([ ]): incluye una parte de la categoría, pero ésta misma es más amplia, y,
- Está asociado con (= =): hay una relación directa entre las dos categorías, son partes de un todo.

El primer campo de interpretación titulado “1. Relaciones entre asociados”, contiene las siguientes siete categorías: capacidad, apropiación, adaptación a los cambios, beneficios, acuerdos solidarios, manejo de la información y divisiones internas.

El segundo campo, “2. Dinámica organizativa”, contiene: núcleo básico, manejo administrativo, gestión de recursos, reglas internas, sostenibilidad económica y comunicación interna.



El tercer campo, “3. Entidades público privadas” presenta las categorías de credibilidad y confianza, roles y responsabilidades y red de apoyo de la asociación.

Cada una de las anteriores categorías serán expuestas en la presentación de los resultados que contienen, y dialogarán con el marco conceptual propuesto.

### **3. RESULTADOS**

Para responder a las tres preguntas de investigación; ¿Cómo Agronit fortalece alianzas productivas entre lo público y privado para generar procesos de desarrollo local?, ¿cuáles han sido las acciones organizativas que le ha permitido a Agronit mantener el relacionamiento con las diferentes entidades? y, ¿cómo Agronit, a su interior define sus reglas de juego que le permite cumplir con sus objetivos como organización en relación con el vínculo con los otros actores públicos y privados?, en el desarrollo de los tres apartes de presentación de resultados se irán identificando y presentando los principales hallazgos.

La exposición de los datos se presenta por medio de las categorías de análisis identificadas y sistematizadas, las cuales corresponden a la práctica organizativa de Agronit que señala el quehacer cotidiano de la Asociación y dan respuesta a las coyunturas que deben enfrentar para el logro de sus objetivos organizativo.

#### **3.1. Relaciones entre los asociados de Agronit**

Este conjunto de relaciones se vincula al objetivo específico de identificar las reglas de juego que le permite a Agronit cumplir con sus objetivos como organización en relación con el vínculo con los otros actores públicos y privados. Desde la visión de que la organización interna y el relacionamiento entre los asociados/as cimienta el logro de la asociación misma como de las alianzas con otras entidades, empresas u organizaciones. Así mismo se contribuye a responder a la pregunta de investigación de ¿cuáles han sido las acciones organizativas que le ha permitido a Agronit mantener el relacionamiento con las diferentes entidades? donde se identificaron 7 categorías de análisis que dan cuenta de los tipos de relaciones establecidas.

a) La categoría de capacidad hace referencia al mejoramiento de prácticas sociales organizativas y técnicas de producción. Se relaciona con el entendimiento

sobre capacidades que Nussbaum (2012) desarrolla refiriéndose a que “no son simples habilidades residentes en el interior de una personas, sino que incluyen también las libertades u oportunidades creadas por la combinación de esas facultades y el entorno político, social y económico” (Nussbaum, 2012:40).

b) La apropiación señala la medida en que las y los asociados sienten que hacen parte de la organización, lo cual les da un sentido de propiedad y de pertenencia. Como lo señaló Prévost “La participación y la implicación de todos los estamentos de la población es esencial en cualquier iniciativa de desarrollo endógeno. Tal participación será tanto más fácil cuanto ya exista un sentimiento de comunidad, un sentimiento de pertenencia al territorio” (1996:40), que en este caso será el sentimiento de pertenencia a Agronit.

c) La categoría de adaptación a los cambios, da cuenta de las transformaciones que las personas como asociados han logrado en sus prácticas productivas y organizativas, lo cual se relaciona con “la capacidad de transformarse y adaptarse a dichos cambios, para lo cual ha debido integrar, con cierta rapidez elementos culturales, formas económicas y sociales” (Salas, 2002:21)

d) Los beneficios que las personas identifican por pertenecer a la organización los cuales reconocen como recursos obtenidos para el mejoramiento de la calidad de vida. Vistos en “los procesos productivos que ya están generando ingresos a las familias, como los procesos educativos y políticos que ofrecen a los participantes nuevas miradas sobre su quehacer” (Bastidas & Medina, 2009:95)

e) Los acuerdos solidarios que se han pactado entre los asociados como signo de vínculo asociativo. Se entiende la solidaridad como “una acción a favor de otras personas para que logren proyectarse, es decir es una acción que se dirige al desarrollo de lo potencial de las personas” (Bastidas & Medina, 2009:78), esta definición se dimensiona para la colectividad de Agronit

f) El manejo de la información al interior de Agronit que incluye “ la capacidad de los recursos humanos para buscar, procesar, interpretar y comunicar informaciones” (Yoguel, 2000:112), para el caso de Agronit la información se refiere a lo productivo, lo comercial y asociativo.

g) Las divisiones internas presentes en la organización. “La heterogeneidad de los nuevos actores sociales del campo es propia de los grupos sociales integrados a un mundo que se transforma cotidianamente y que invita a participar de múltiples redes de pertenencia construidas por una pluralidad de sentidos (Salas, 2002:94), así se expresan diferentes intereses que conllevan a diferencias entre los asociados.

Teniendo en cuenta las categorías referidas se presentan los principales hallazgos, los cuales se manifiestan a nivel colectivo e individual, como se irá señalando. La información también distingue entre núcleo básico, los asociados de Agronit y agentes externos, cuando amerita.

### **3.1.1 Capacidades**

Por capacidades en la organización se entiende la obtención de recursos tanto en forma de prácticas sociales como técnicas que mejoran la calidad del trabajo asociativo.

La capacidad de Agronit que más se resaltó por los entrevistados fue la misma conformación de la organización, este logro lo expresa Diego García: *“el logro más grande es haber consolidado un proceso organizativo alrededor de la comercialización agropecuaria porque ha habido muchas experiencias, si, muchos intentos, pero no se habían consolidado”*.

Una asociada Productora de la vereda Ayalas de Tibasosa, hace notar que la capacidad de trabajo en grupo se fue consiguiendo en el día a día del quehacer

organizativo, donde se ha tenido que enfrentar barreras cultural, en su decir: *“es muy difícil trabajar en grupo y más en Boyacá porque acá cada cual tira pa´ lo suyo, y si alguien va salir adelante le tiran como zancadilla, si, mucha envidia, si, es difícil y a uno le daba tristeza de tanto trabajo y los demás como que lo desmoralizaban a uno, desmotivaban, pero sin embargo se siguió, se siguió y se siguió”*.

En la cotidianidad se prueba la capacidad de resolución de problemas, los cuales ponen en juego la autonomía de la organización en la toma de decisiones de diferentes procesos estratégicos como logísticos.

Las capacidades se ganan con la experiencia, muchas veces adquirida en pruebas de ensayo y error, lo que permite una dinámica de aprendizajes. En cuanto a la gestión con otros actores para acuerdos formales e informales, la organización ha identificado la necesidad de tener procedimientos que registren sus prácticas y dejen evidencia del trabajo realizado.

El logro de las capacidades de organización empresarial se señalan en el siguiente extracto de la entrevista del primer gerente de Agronit, quien contó: *“empieza también la necesidad de contratar los operarios, previamente tocaba empezar a mirar los trabajadores, la Fundación Social de Holcim, quiso que se tuviera en cuenta a los egresados del colegio y en el caso de Tibasosa se contrataron 2 muchachos para trabajar en diferentes turnos y en el caso de Iza se contrató una joven que no es egresada del colegio sino hija de un productor, se hace el proceso de selección y vinculación se hicieron contratos de prestación de servicios con todo lo de ley”* (exgerente).

Otra evidencia del aprendizaje de Agronit en tanto a toma de decisiones y capacidad de negociación, donde están en juego preferencias por el producto, precio, facilidad y oportunidad en beneficio de la organización y de los productores se realiza en la elección de los insumos a ofrecer desde la Asociación, donde el

núcleo básico debe buscar el de mejor precio, calidad y garantía.

Cambios a nivel individual que señalan el logro de capacidades son reconocidos en acciones de precaución ante factores externos que afectan la producción y rentabilidad de los productores, como han sido los cambios climáticos en la zona especialmente en los años 2008 a 2011, lo que ha conducido a tomar medidas en la unidad productiva que han surgido de la reflexión y capacitación dada por Agronit a sus asociados como medida de planeación de la producción.

Por parte de funcionarios públicos municipales se identifica como una capacidad colectiva de Agronit el trabajo constante y la proyección de sus objetivos, vistos como “perseverancia”, donde se alude a la persistencia organizativa ante las dificultades operativas, mercantiles y sociales que acarrea consolidar una empresa asociativa agropecuaria. Así se comentó por parte del Secretario de Planeación municipal del Nobsa: *“yo creo que es como la perseverancia tanto de los gestores del proyecto, de los beneficiarios y de las alianzas; digamos que ha sido como eso: la perseverancia y el empuje que le dan a pesar de la cultura de aquí que no es de asociarse, pero ellos vieron en Agronit una gran esperanza para salir adelante y poder mejorar su calidad de vida”* (Funcionario alcaldía de Nobsa).

Alquería, en su experiencia reconoce una ganancia en la capacidad de los productores de tener información, validarla y establecer un diálogo con los diferentes actores en relación con la producción haciendo mejores prácticas que conllevan a la calidad y precio del producto, esto les ha permitido ganar capacidad de negociación y de interacción con sus aliados.

En relación al logro de capacidad en manejo financiero Agronit tiene como meta en el proyecto financiado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – MADR- la conformación de un fondo rotatorio que se presenta como un reto para el manejo de recursos propios destinados a créditos para mejorar condiciones de productividad, que busca sostenibilidad financiera de la asociación y alternativas

por fuera del sector financiero formal, como una estrategia de fortalecimiento de servicios que desde la organización se den a sus asociados. Hasta la fecha el compromiso de Agronit con el MADR es la creación del Fondo el cual tendrá el seguimiento institucional de la Organización Gestora Regional -OGR- Misión Rural.

### **3.1.2 Apropiación**

La apropiación que las/los asociados tienen con Agronit señala el grado de consolidación organizativo porque refleja el sentido de pertenencia hacia la asociación. Esto da fortaleza colectiva conexas a la implementación de estrategias de relacionamiento con los actores públicos y privados porque contar con asociados comprometidos con el logro de objetivos comunes da respaldo a las acciones que se realicen.

Al entender el sentido de apropiación, se debe diferenciar el actor para contemplar desde donde se percibe la apropiación, puesto que existen diferentes percepciones de la misma de acuerdo al rol que se cumpla en la organización y/o su vinculación como parte del núcleo básico, como asociado o como actor externo.

En cuanto al núcleo básico es una de sus funciones mantener el relacionamiento directo con cada uno de los asociados, el liderazgo y la dinamización que desde este espacio se da a las relaciones con los sujetos que crean la organización. Se entiende como un proceso permanente y variable según las externalidades y factores internos.

La información recolectada permite identificar diferentes formas y grados de apropiación que el núcleo básico señala. Así para la antigua contadora de Agronit, quien estuvo desde el inicio del proyecto hasta el año 2011, se tiene una escasa apropiación de la organización por parte de los asociados, según lo narra en el siguiente apartado de una entrevista: *“yo no conocía todos los productores y yo los*

*conozco el día de la asamblea. El día que yo fui a hacer capacitación que... se hizo varias capacitaciones, y eso se hizo con el proyecto de alianzas, [...] nos fuimos a cada una de las veredas a preguntar muchas cosas, respondíamos las dudas. A veces los mismos productores pasan por la ignorancia de no preguntar y el temor de que algo se hizo mal y que no se les pueda responder. Y es que los mismos productores a veces no reconocen... y no valoran todo el esfuerzo que se hace. Entonces, si se hace una capacitación dicen que no tienen tiempo, que una cantidad de cosas... que no van a la capacitación”* (ex contadora). Cabe resaltar que de la anterior cita es llamativo que la contadora tampoco conocía a los asociados, es decir, la apropiación que debería ser un proceso en doble vía se evidencia de manera unidireccional.

En el mismo sentido, quien fuera el primer gerente de la Asociación considera que el nivel de apropiación no es el que el núcleo básico espera pero reconoce diferentes niveles de liderazgo y participación que se evidencian ante situaciones que exigen de los asociados presencia y compromiso.

Otro factor que impacta en el sentido de apropiación de los asociados es la “cultura de asistencialismo<sup>14</sup>”, para el primer gerente de Agronit ésta se refiriere así: *“una lucha grande ha sido contra la cultura del asistencialismo y eso no ha permitido que la gente vea que solo de ellos depende la gestión, también porque siempre ha habido alguien que gestione. La gente es muy dependiente de lo que el gerente haga o decida y tampoco la junta a pesar de que ha asumido que el enfoque es que sean pequeños productores y que esos pequeños productores tienen todo un arraigo cultural, no ha sido posible que la junta asuma la posibilidad de ser más propositivos y atentos a conocer las expectativas de la gente, entonces siempre se utiliza como el único canal de comunicación el gerente”*.

---

<sup>14</sup> En la categoría de asistencialismo se califican a los programas y planes de asistencia a los pobres “cuya finalidad principal explícita, es el socorro a los grupos y sectores de la población trabajadora que desenvuelven su vida en condiciones de carencia de recursos y de ingresos básicos para satisfacer sus necesidades de sobrevivencia” pero que generan dependencia, subordinación política y generan clientelización (Grassi, 2003:27).



Se presenta una percepción de baja apropiación y se identifica por parte del núcleo básico la necesidad de fortalecer la participación de las y los asociados para fomentar un sentido de propiedad y de inclusión a la organización. Una limitante para la formación de sentido de apropiación que se identifica es el establecimiento claro de las funciones de los asociados, donde se ha vuelto una rutina de entrega del producto y pago del mismo.

Desde la información recopilada en la apropiación organizativa se puede identificar dos niveles necesarios para la construcción de la asociación. a) Para la Junta Directiva es importante que se aumente la participación de los asociados en toma de decisiones; y, b) para los asociados su sentido de apropiación se valora en el tiempo y en la participación que invierten en las reuniones, el compromiso con la producción y con las actividades que desde la organización se promueven. Esta última forma de apropiación se asocia a manifestaciones culturales de la zona, donde se valora el “dar la palabra”, que se significa como un componente de la participación, es decir, como una regla del juego de la organización.

Como ya se anotó el sentido de apropiación también se hace visible en la constancia de la participación y en la proyección de los logros de la asociación para las futuras generaciones.

Los agentes externos analizan el nivel de apropiación en relación con el resultado que como aliados esperan del proyecto y de los productores. Para una persona de la Secretaría de Planeación de Nobsa, la apropiación se da cuando el productor asume los cambios en su unidad productiva, lo cual conlleva al posicionamiento de la asociación ante otras instancias académicas o institucionales. Por otra parte, el ex alcalde de Iza reconoce que la implementación de mejoras técnicas en la producción, el tener un proyecto común, como es el caso del presentado ante el MADR, hace que la comunidad supere el sentido asistencial para avanzar en la autogestión.

### 3.1.3 Adaptación al cambio

Durante el proceso organizativo y la consolidación de la producción y comercialización de la leche se han venido presentando cambios en las relaciones y en las prácticas. Los cuales han tenido que ser asumidos por las y los productores, a ese proceso se le ha denominado en el presente estudio como adaptación al cambio. Sin decir en ello que todas las implicaciones de los cambios sean asumidas o aceptadas por la totalidad del conjunto de personas que conforman Agronit.

Un primer campo de transformación se ha presentado en el esquema de organización. De manera general se puede decir que se ha construido una experiencia colectiva de trabajo, la cual al no ser común en la región implicó un cambio en la representación social. Esto ya se mencionó al respecto de la apropiación de las y los asociados por su organización.

Esta manera de organizar el trabajo y hacer parte de una cadena productiva ha llevado a cambiar algunas de las representaciones sociales construidas culturalmente sobre las y los productores, en palabras de Héctor Carrillo: *“la parte más difícil es convencer a la comunidad para que se afilien a este tipo de organizaciones, puesto que la mentalidad de nuestro campesino no es trabajar en forma asociativa sino más bien cada quien por su lado”*.

El aliado comercial, Alquería, también reconoce este cambio como una ganancia, en una entrevista se documentó de la siguiente manera dicha percepción: *“en estas zonas de tierra fría lo que nos damos cuenta es eso, es como la envidia y qué está haciendo el otro para... o cómo le va mal al otro para que caiga más rápido. Curiosamente cuando nosotros trabajamos con asociaciones en Antioquía es otro cuento, esos paisas para eso si son especialistas, ellos se sientan, se toman un tinto y hacen una asociación, una sociedad y la hacen y la sacan*

*adelante y entre todos le meten la ficha y la hacen ir adelante, es cultura, no, es cultura*". Interpretando la anterior cita el representante del aliado comercial identifica diferencias entre una Antioquía y Boyacá, pero es importante reconocer las diferencias culturales y las maneras de aproximarse a las formas de producción y organización que se han configurado históricamente en esos territorios.

El segundo campo de transformación en las relaciones y prácticas se ha dado en torno a la tecnología. Por medio del acceso a nuevos medios de producción y de manejo financiero las y los productores se han enfrentado a nuevos retos comerciales y de relación con diferentes sectores; un claro ejemplo se presentó al momento de bancarizar el pago de la leche. Donde fue necesario que una persona de la entidad bancaria diera capacitación al respecto y se resalta el apoyo prestado por agentes externos.

Los y las asociadas señalaron los beneficios que observa al aplicar algunos cambios tecnológicos en su producción. La puesta en práctica de mejoras técnicas por parte de ellos/as en sus unidades productivas conllevó a que la venta de la leche pasara de ser una "entrada" ocasional a pensarse como un negocio ganadero.

En cuanto a los cambios en el sistema productivo se anota una visión diferencial en el tema de calidad y competitividad en el mercado. El aliado comercial, Alquería, señaló la siguiente percepción al respecto: *"yo creo que hoy hay un mayor nivel de conciencia en la gente frente al tema de la calidad y de mejorar lo productivo"* (empleado Alquería).

Los cambios en el sistema productivo, como mejores prácticas de ordeño, mejoramiento de praderas, construcción de sitios de ordeño, control de mastitis, recolección en cantina metálica y adecuación de puntos de entrega a los camiones recolectores, entre otros; muestran un proceso dinámico en la región, que conlleva

a la aplicación normativa vigente en cuanto a la producción y comercialización de leche.

A nivel de la unidad productiva de los asociados el proyecto de Alianzas Productivas con el MADR que se ejecutó posibilitó *“cambiar la mentalidad un poco del paquete tecnológico, de mostrar nuevos sistemas de ensilaje, de sitios de ordeño, de mejorar la calidad genética, [...] hubo un poco de resistencia de tomar la asistencia técnica porque ellos decían: yo prefiero tomarla con la Umata que es gratis que estar pagándole a un asistente técnico que después me va a tocar pagar, entonces hubo un poco de choque por ciertos beneficiarios, no todos, entonces en esa medida pienso que han mejorado bastante en cuanto a calidad y eso es lo reporta también Alquería y en la relación con Alquería es mucho más estrecha”* (representante OGA). Esto es observable en el caso de 79 de los asociados.

A partir de la información dada en las entrevistas a integrantes del núcleo básico se anota la percepción de que la “resistencia al cambio” que se presenta por los sobrecostos de producción inmediata que tendrían que asumir los productores, se da porque no están acostumbrados a ellos debido a su forma más “tradicional” de producción. Por esto, el núcleo básico tiene la apreciación de falta de valoración de la inversión económica en las fincas por parte de los productores.

Desde la visión pública también se señala que los cambios en la producción son parte fundamental en el proceso organizativo de este tipo de asociaciones de productores. Donde se considera que los resultados obtenidos por la implementación de nuevas prácticas de producción hacen ganar reconocimiento social a la organización.

El tercer campo de transformación es lo económico, donde se señaló que los productores han cambiado en alguna medida la administración de sus recursos monetarios. Como reconocimiento en esta transformación una asociada

manifestó: *“Este ha sido como el camino de nosotros como pequeños productores abriendo un mercado, yo tenía la leche pero no la tenía para vender y ahora sé que quincenalmente tengo una platica y que ya me preocupo por ampliar un poquito más por tener una vaquita más, tener otra para que no me valla a faltar leche porque yo en si es poquito el terreno que tengo pero yo pago arriendo y yo he hecho cuentas y a mi me da resultado, entonces no le pierdo, no es que me quede huy! pero tiene uno pal diario vivir. Por ejemplo con esta situación de trabajo hay meses que mi marido no trabaja y con lo de la leche nos sostenemos”*.

Otra manifestación de reinversión en las unidades productivas se observó en la implementación del proyecto de Alianzas de Alianzas productivas durante el año 2010- 2011 ver Anexo 1 Informe de Monitoreo 18.02.2011

Una cuarta transformación importante que ha propiciado la experiencia de Agronit se ha dado en la concepción territorial, al agrupar a tres municipios se superó la visión veredal y municipal para acercarse a una concepción más regional.

Como juicio subjetivo por parte del ex Secretario de Desarrollo de Nobsa se identificó un “impacto muy grande”, como resultado positivo, lo cual señala al considerar que *“realmente la calidad de vida de las personas, de los asociados de Agronit ha mejorado a pesar de que la cultura de nosotros no es la de estar como asociados pero la gente ha visto como que los esfuerzos que han dado, que han puesto pues tienen su resultado”*.

### **3.1.4 Beneficios**

En buena medida las relaciones de las y los asociados con la organización se han dado por la posibilidad de obtener beneficios específicos como la recolección directa de la leche en las fincas, el pago puntual a los productores ca 201da 15 días y la posibilidad de hacer reclamos por cualquier error en la sistematización de la información. Además, algunas ventajas para el buen funcionamiento y

desarrollo de la producción por medio de facilidades para adquirir insumos, donde Agronit brinda crédito y facilidad de pago.

Otro beneficio económico se presenta por medio de un convenio comercial entre Agronit, Alquería y Bancamía –con su programa Lechemía- algunos productores han accedido a préstamos bancarios, donde se hace el descuento directamente de la producción.

Todos los beneficios económicos que reciben los asociados son los que han permitido crear en las personas la idea de Agronit como un proceso rentable para sus ingresos. Una de las principales acciones que ha consolidado esta percepción es el pago de la producción, el cual es permanente y muchas veces está por encima del precio dado por intermediarios.

Desde el núcleo básico de la Asociación se reconoció que Agronit tiene un impacto fuerte por los beneficios que brinda a sus asociados/as. Uno de los o ex presidentes de la Junta Directiva, enunció como uno de ellos la *“asistencia técnica dirigida porque no es generalizada sino dirigida, entonces es una asistencia técnica muy precisa, muy localizada de acuerdo a la necesidad de los asociados y de acuerdo a la solicitud de ellos mismos”*.

El contar con pagos fijos quincenales da seguridad al asociado para planear actividades e inversiones en su unidad productiva. Esta garantía de ingreso, de acuerdo al relato de los asociados, impacta en la toma de decisiones frente a su producción e ingreso.

Para el aliado comercial Alquería el trabajo con Agronit ha funcionado porque se pretende siempre beneficiar al productor directo y así propiciar que las *“asociaciones de pequeños productores logren mejorar su calidad de vida, logren mejorar sus ingresos y aseguren una comercialización de leche porque vemos que en estas zonas los pequeños productores son los que están en desventaja”*

*siempre, siempre les bajan sus precios, no les compran la leche cuando hay abundancia, se las dejan botadas, los intermediarios no volvían”* (empleado Alquería). Igualmente se reconoció como una alianza *“porque hay un gana y gana porque ellos aseguran su comercialización, aseguran sus precios y acceden también a unos programas que tiene Alquería como proveemos algunos insumos, programas de brúcela, de tuberculosis, programa de acompañamiento de calidad de leche”* (empleado Alquería).

### **3.1.5 Acuerdos solidarios**

Durante las entrevistas se identificaron aspectos en la relación entre los asociados que demuestran un vínculo de cooperación ante situaciones económicas o de afectaciones externas en la organización, en donde han puesto a prueba la solidaridad de los asociados. Estos acuerdos solidarios tienen relación con los niveles de apropiación y pertenencia con la asociación.

En relación a lo económico en algunos momentos de crisis por baja producción de volúmenes de leche debido a fluctuaciones del mercado o cambios climáticos la organización ha tenido que establecer estrategias emergentes (Prévost en Bucheli, 2005), entendidas como aquellas no previstas pero que son respuesta a momentos coyunturales.

En los temas económicos la organización se enfrenta a responder por sus compromisos financieros con entidades bancarias, los cuales no se pueden incumplir. Razón que ha conducido a Agronit a realizar diferentes actividades para completar los montos de capital a pagar; en estas actividades participan todos los asociados en muestra de solidaridad con la asociación.

Agronit a pesar de momentos críticos, ha priorizado la permanencia de los pequeños productores especialmente quienes están ubicados en las zonas altas de ladera del municipio de Iza por sobre costos de transporte, aunque se han

presentado presiones de algunas personas del núcleo básico para retirar a los asociados de esas zonas pero la Asamblea ha defendido a sus asociados. En el momento que se estaba realizando el trabajo de campo para esta investigación la ola invernal perjudicó los predios del valle del río Chicamocha, donde se encuentran fincas de medianos productores. En ese momento los productores entendieron que todos se necesitan, los pequeños productores mantuvieron el volumen para cumplir con el aliado comercial.

Un ejemplo claro sobre acuerdo solidarios dados entre los y las asociados se presentó para el cumplimiento en la producción y en la comercialización de la leche, lo cual señala el grado de cooperación. Así en momentos difíciles se han puesto a prueba las capacidades resolutivas y administrativas de la asociación, donde deben sortearse inconvenientes que se vuelven oportunidades de aprendizaje colectivo e individual. Una anécdota al respecto se ha hecho pública por parte de la gerente Belkis Ramírez en un relato titulado “El día que se desempolvaron las enjalmas” (Ramírez, 2010). El relato narra el proceso de toma de decisiones administrativas ante la falta de transporte para recolectar la leche en el municipio de Tibasosa, y la capacidad organizativa de las y los asociados para movilizar recursos comunitarios y hacer llegar su producción al acopio. Del escrito se destacan los siguientes apartes como ejemplo de las capacidades mencionadas:

*“La señora Gilma [encargada del transporte, tomó la decisión de que] no continuaba con la ruta y me avisó esa tarde ¡Qué complique!, pensamos. ¿Y ahora qué hacer? Había la posibilidad de contratar a Comanche, un conductor conocido en Tibasosa, pero cobraba mucho y decía: 'Por un solo día no vale la pena, o me dan el contrato o no voy'. Seguí llamando a otros posibles transportadores, pero sobre el tiempo no garantizaban empezar al día siguiente. Diego propuso llamar a la emisora del municipio de Tibasosa y emitir cuñas avisando a los asociados que no habría*



*transporte en la mañana del día siguiente y que buscaran la forma de llevar la leche al acopio por sus propios medios. 'Aviso urgente. El día de hoy no hay transporte. Hagan llegar la leche al acopio por sus propios medios', y apagamos el celular. Hacerlo costó mucho ya que como representante de 120 asociados y con la responsabilidad del funcionamiento de la Asociación, existe la posibilidad de tomar decisiones que pueden resultar equivocadas y afectar a muchas personas, afortunadamente este no fue el caso”.*

Dicha situación y decisión de la administración condujo a la acción organizativa de los productores, de la siguiente manera:

*“Esta situación logró que los asociados se enfrentaran a un reto difícil que puso a prueba su sentido de pertenencia con la Asociación y su capacidad de encontrar soluciones. Los compadres pusieron manos a la obra; reunieron en cada sector a los productores y contrataron camperos particulares. Cuando empezaron a subir las vasijas se dieron cuenta de que la leche se regaba porque no eran los recipientes apropiados, esta situación los hizo reflexionar sobre la necesidad de tener utensilios adecuados para transportar la leche cuando la situación se volviera a presentar, entonces los pedidos de cantinas de aluminio de quince, veinte y cuarenta litros empezaron a llegar a la oficina... Sin querer queriendo empezaron a cumplir con el Decreto 616 de 2006 en cuanto a la utilización de estos elementos. Otros amarraron las cantinas a las motos y tomaron el camino al acopio. No faltaron las quejas, las llamadas a doña Nelly, la secretaria de la junta directiva. Don Pablo fue el primero: '¿Qué es esa joda, por qué no avisan con tiempo? Hasta yo hubiera pagado un carro'. Pero Nelly con la diplomacia que la caracteriza les pidió que*

*colaborara para solucionar la dificultad. Ella por su parte desempolvó la enjalma de su burro llamado Siglo XX y llevó la leche que el burro fue capaz de cargar”.*

La narración de la gerente Ramírez señala como algunos asociados de Agronit pueden gestionar y movilizar soluciones a situaciones difíciles que les imponen factores externos o imprevistos. Además, estas situaciones han movilizad el sentido de solidaridad y la cooperación entre los asociados/as, expresada en la capacidad de unión, diálogo y gestión, donde se dinamizan recursos propios y colectivos para cumplir con el compromiso de entregar el producto lechero y como se analiza en los resultados esta capacidad se ha logrado al tener claro el compromiso de entrega diaria de la producción por medio del trabajo conjunto, es decir, el conocimiento de las reglas de juego como organización.

### **3.1.6 Manejo de la información**

La simetría en la información es sin lugar a dudas el principio del cumplimiento de las normas que una organización establece para su funcionamiento. En una organización como Agronit el flujo de la información y la comunicación ha sido trascendental y ha cambiado la forma de relacionarse de los y las productoras. De acuerdo con las entrevistas, establecer las reglas de juego no ha sido un ejercicio fácil ni rápido, se considera un proceso de aprendizaje tanto del núcleo básico como de los productores. La precisión de la información se destaca en diferentes temas:

- a) Productivos: relacionados con las prácticas de ordeño, las exigencias en la calidad de la leche, el manejo de las praderas.
- b) Económicos: relacionados con el precio, la forma de pago, el cumplimiento con compromisos de aportes u obligaciones con la asociación.
- c) Organizativos: relacionados con la participación en la Asociación, en los comités para definir proyectos o en actividades sociales.

En lo productivo se resaltó una experiencia de trabajo de educación y transformación de prácticas que se realizaba directamente en las fincas de las y los asociados. La estrategia metodológica empleada se orientó bajo la figura del Compadrazgo Productivo, basado en que un líder natural de cada vereda era capacitado y éste a la vez debía replicar lo aprendido a sus vecinos de la vereda y hacer seguimiento a la implementación de las mejoras. Esta manera de hacer fue bien recibida *porque “primero no era un término lejano a su cotidianidad cultural y segundo, porque de alguna manera este liderazgo sí estaba dado ahí. Entonces... legitimar ese liderazgo a través de un programa, de la asociación que daba respuestas, que podía dar resultados que podía ayudar a fortalecer esos espacios de socialización, era una forma de legitimar eso que se venía haciendo por lo líderes” (ex gerente).*

Un ejemplo de la importancia de la información en el proceso productivo tiene que ver con las reglas de calidad que el mercado exige en este tipo de productos, como bien lo expresó un productor asociado: *“bueno... en la parte por lo menos de Agronit y Alquería ha hecho un papel muy importante Alquería frente a la creación de ese espíritu de responsabilidad frente dentro los procesos de producción, básicamente buscando calidad, calidad, porque es muy complicado cambiar esa concepción del campesino, puesto que a ellos les gusta hacer sus trampitas, echarle agüita a la leche, no les interesa el retiro de la leche cuando les están aplicando medicamento.”*

En el manejo de la información en lo económico se resaltó la importancia de brindar con la mayor claridad y exactitud posible la información a los productores, especialmente todo lo relacionado con el pago del producto por ellos entregado a la Asociación, con el fin de evitar conflictos y tener un manejo transparente del dinero. Al inicio de Agronit en los extractos que se entregan a cada productor no se detallaban todos los datos de calidad y cantidad de la leche, luego de compartir una experiencia con la organización Aprovecho de Chocontá (Cundinamarca) se

dieron cuenta de la importancia de entregar los detalles al productor. Así frente al registro que se hace de cada productor se manejan planillas que sirven para brindar información detallada de pagos y descuentos.

El manejo de la información económica entre el núcleo básico y los productores es un tema sensible porque de este depende en alguna manera la permanencia y continuidad de las personas en la asociación. El ex gerente comentó que la falta de información en cuanto al precio y pago de la leche crea tensiones entre los asociados. Situación que se presenta por la constante fluctuación del precio de mercado de la leche, el cual no siempre es informado a tiempo a los productores, aunque esta tensión se ha intentado resolver con reuniones veredales, con la estrategia de compadrazgo productivo, la difusión del medio de comunicación escrito de la asociación y en las asambleas generales.

En el campo de lo organizativo la información cobra mayor importancia en la medida que es el espacio de decisión y administración. En el núcleo básico de Agronit se ha mantenido la participación de representantes de los tres municipios con el propósito de contar con canales de comunicación directa, a pesar de esto siempre se presenta el dominio de personas con mejores capacidades.

Desde la visión de una persona de Misión Rural, se valoró la importancia de la equidad en la capacitación y la formación que permite el flujo de información al interior de Agronit, ella expresó: *“realmente se vio esa unión, a veces como que uno como que ve la diferencia entre los grandes, los pequeños [productores] y eso, pero entonces se trató de vincular a todas las personas en las capacitaciones para que no se sintieran excluidas porque no estaban dentro del programa, entonces en cierta manera todos en lo que fue capacitaciones las recibían porque si tú vas a ver en cuánto mejoró la calidad de la leche y si no lo mejoran todos no se ve, no es como meter en una olla diferentes calidades y queda un revuelto, necesitas una calidad uniforme de todos, de buena calidad que se pueda vender bien al aliado comercial, eso a nivel de experiencia como de asociatividad me*

*pareció muy bueno, muy, muy bueno”.*

La gestión de proyectos o de recursos para la asociación pone a prueba la capacidad y claridad en la información. El proyecto presentado al programa Alianzas productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural exigió de la junta directiva y de los líderes en los municipios la dedicación para que cada uno de los productores conociera los beneficios pero también los compromisos que demandaría el proyecto, se tiene que decir que este es un trabajo permanente con el asociado.

### **3.1.7 Divisiones internas**

En Agronit se evidencia una clara diferenciación entre los asociados según sus unidades productivas, de tal manera que se pueden agrupar entre los medianos y los pequeños productores. Entre quienes no siempre se tienen los mismos intereses y por tanto, se manifiestan tensiones. Un claro ejemplo ya fue expuesto con relación al sobre costo en la recolección de la leche frente al volumen de las veredas más alejadas del municipio de Iza, donde un sector de asociados pretendía el retiro de estos pequeños productores. En este evento es necesario tener en cuenta el contexto en Iza en el año 2010, debido a los cambios climáticos disminuyó la producción de las fincas ubicadas en la parte alta del Municipio. Son externalidades que en la toma de decisiones empresariales no fueron contempladas por la Junta Directiva.

Las diferencias entre los productores están relacionadas por múltiples variables de carácter cultural, educativo (que incluye el acceso a la información) y social, lo cual está directamente relacionado con el nivel de participación en los espacios de toma de decisiones y en la elección de la representación de Agronit. El primer gerente de la Asociación señaló así lo anterior: *“en las asambleas uno espera que la gente más pequeña asuma un papel más protagónico pero ellos se dejan deslumbrar de los más versados de los que han tenido más experiencia”.*

Igualmente Ximena Álvarez lo refiere de la siguiente forma: *“de pronto es que hay diferentes niveles dentro de la organización... cuando fui a la primera visita... sentí un poco el choque entre los que tomaban las decisiones eran los grandes y los pequeños eran muy quedados esperando a ver que decían los otros, si, siendo que la alianza, la metodología de la alianza va es a enfocarse en el pequeño productor pero beneficiando a toda la organización en ese momento los que más decidían eran los grandes”*. Al existir niveles educativos disimiles y prácticas inequitativas de representación la elección de la Junta se ha visto mediada por prácticas sociales desiguales. La organización ha reconocido esta situación de diferencia entre el mediano y el pequeño productor por lo cual Agronit desde su inicio decidió incluir en su Junta Directiva productores medianos y pequeños, también se han generando espacios de formación, capacitación y entregando responsabilidades directas para que pueden elevar la capacidad en la toma de decisiones. Al ser una condición que conjuga múltiples variables se encuentra en un proceso que aún persiste.

En el modelo de alianza productiva, se busca una relación más simétrica entre el productor y el aliado comercial. En el caso del sector lácteo esta relación es más compleja por el proceso de intermediación que el producto tiene hasta llegar a la industrial, por tanto, fortalecer las organizaciones de productores en la capacidad de negociación y gestión hace que ésta gane credibilidad frente a su aliado comercial, posicionándose en el mercado, y además ganando reconocimiento entre los asociados.

### **3.1.8 Mapas de resultados.**

Los elementos claves de cada una de las categorías tratadas en el aparte de “Relaciones entre los asociados de Agronit”, se presentan de manera gráfica en el siguiente mapa de resultados, el cual contribuye a identificar elementos que responder a las preguntas de investigación:

¿Cómo Agronit ha fortalecido alianzas productivas entre lo público y privado para generar procesos de desarrollo local?,

¿Cuáles han sido las estrategias organizativas que le ha permitido a Agronit mantener el relacionamiento con las diferentes entidades?

¿Cómo Agronit, a su interior define sus reglas de juego que le permite cumplir con sus objetivos como organización en relación con el vínculo con los otros actores públicos y privados?

Categoría	Palabras claves preguntas de investigación		
	Alianzas productivas	Estrategia Interna	Reglas de Juego
<b>Capacidades</b>	Negociación y gestión	Asociatividad Solucionar problemas técnicos Organización empresarial Manejo de información Manejo financiero	Registro de procedimientos Negociaciones comerciales Constancia y proyección Comunicación
<b>Apropiación</b>	Apropiación de cambios productivos	Falta valoración del núcleo básico Desconocimiento de los asociados/as por el núcleo básico Asimetría en el liderazgo y participación Dependencia del núcleo básico Compromiso con la producción	Unión y solidaridad Asitencialismo Baja participación en la toma de decisiones
<b>Adaptación al cambio</b>	Concepción territorial Acceso a nuevas formas de producción	Trabajo colectivo Valor colectivo por el beneficio de la organización Cambio mentalidad del paquete tecnológico Generación de reconocimiento social Mejoramiento calidad de vida	Administración recursos familiares Visión por calidad y competitividad Aplicación de normas formales
<b>Beneficios</b>	Facilidades financieras Retabilidad Alianza comercial	Recolección directa en las fincas Resplado administrativo Asistencia logística	Pago oportuno Seguridad en la venta del producto
<b>Acuerdos solidarios</b>		Permanencia de productores - tensión Gestión colectiva de recursos Soluciones logísticas	Donación de producto Cuota de sostenimiento
<b>Menejo de la información</b>	Relacionamiento directo con aliados	Claridad en el manejo contable Poco circulación de información para toma de decisiones Diferencia de intereses Separación entre núcleo básico y asociados	Manejo de pares en lo productivo Establecimiento de reglas de calidad claras
<b>Divisiones internas</b>		Según unidades productivas Grado de escolaridad	Nivel de participación

Tabla 3. Resultados Relaciones entre los asociados de Agronit. Elaboración propia



### 3.2. Dinámica organizativa

Las maneras de asumir los retos y de establecer mecanismos de acción en escenarios colectivos evidencian el estado organizativo de toda apuesta asociativa. Al describir la dinámica organizativa de Agronit se busca ilustrar el estado de la organización al mismo tiempo que explorar las acciones y gestiones implementadas para el logro del funcionamiento interno. Así, se aporta al análisis de los tres objetivos específicos de la investigación, en la medida en que se identifican alternativas organizativas, las reglas de juego y algunos aspectos organizativos implementados por Agronit para cumplir con sus objetivos, establecer alianzas productivas y mantener el relacionamiento con las diferentes entidades. Con el fin de conocer esas formas de la asociación se indagó sobre la conformación de:

a) El núcleo básico como ya se había mencionado se refiere a al grupo donde se expresa el gobierno cooperativo, conformado por los asociados directivos y la gerencia; el cual asume la responsabilidad de la conducción de la asociación, en el núcleo reside la autoridad y está encargado de la gestión (Dávila, 2004).

b) El manejo administrativo, que hace referencia a las prácticas que las organizaciones necesitan para ser dirigidas eficazmente, se optimicen sus recursos y se logren los mejores resultados. Donde administrar es la permanente búsqueda de organización para el logro de los fines organizativos, lo cual exige planificación, organización, dirección y control (Aguirre et al, 2003).

c) La gestión de recursos, relacionada con el liderazgo en las organizaciones tanto para la legalización de las mismas como para la búsqueda de recursos. Se entenderá que, “contar con los recursos es lo que permite la ampliación de los efectos posteriores [organizativos], pero no es el fin de la organización, ni es el único modo de lograr otros efectos” (Bastidas & Medina 2009:94).

d) El establecimiento de reglas internas, las cuales se conciben como lo señala Velásquez y González, dentro de un sistema social y político que “moldea la capacidad de construir proyectos y de organizarse, y determina la posibilidad de producir un cambio a través de su propia acción e iniciativa” (2008:6). Así se establece una “estructura de oportunidad como un entorno económico, institucional, social y político más general de reglas formales e informales y de normas dentro de las cuales los actores persiguen sus intereses” (2008:7).

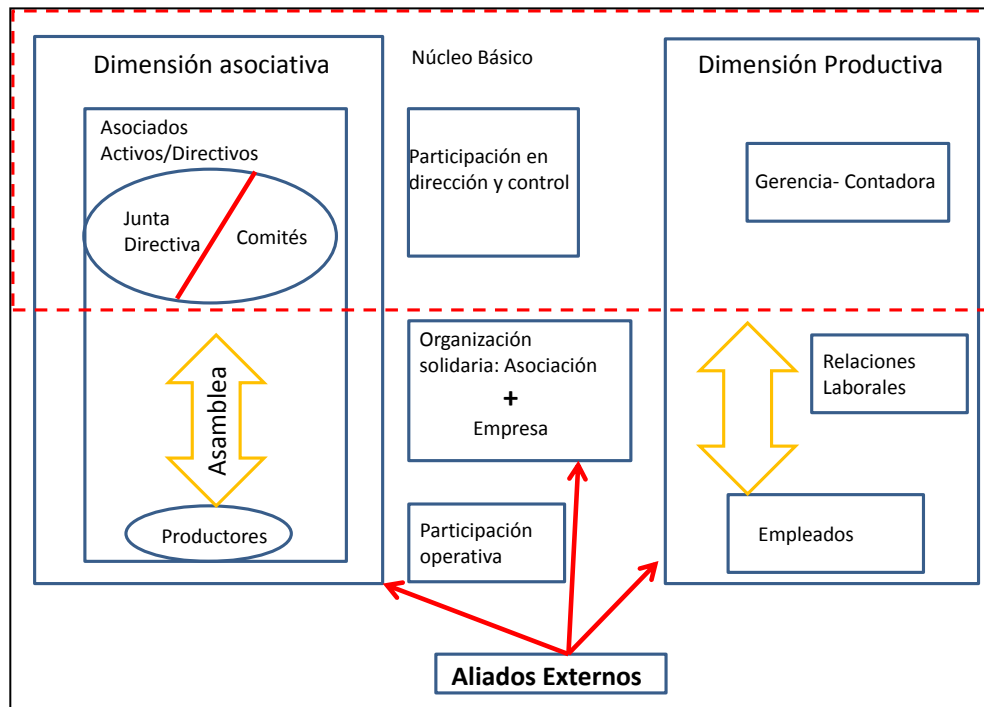
e) La búsqueda de sostenibilidad económica, que puede ser entendida como el escalón más alto de la organización, al “referirse a la posibilidad de seguir realizando procesos sociales durante un periodo amplio de tiempo en el cual se puedan consolidar las habilidades y se renueve tanto la economía como la política con base en la solidaridad y la justicia” (Bastidas & Medina 2009:96).

f) Los mecanismos de comunicación interna, que serán entendidos según Arias (2006) quien identifica diferentes momentos donde se resalta la importancia de la comunicación entre los asociados y los órganos de administración. Los cuales son: las convocatorias a las reuniones, a elecciones, a cursos y eventos de formación, difusión de las decisiones y de los planes.

### **3.2.1 Núcleo básico**

El núcleo básico de Agronit, comprende la dimensión asociativa en donde se vincula la asamblea general de productores y su Junta directiva y comités elegidos internamente. Corresponde también la dimensión productiva integrada por la gerente, contadora y empleados.

A continuación se grafica el núcleo básico adaptado para Agronit de la propuesta de Dávila:



Gráfica 5. Núcleo básico

Coque, Dávila, Mataix (en Dávila 2005:43)

Teniendo en cuenta que el núcleo básico de Agronit está conformado por dos dimensiones que mantienen la estabilidad organizativa y del negocio se expone cada una de ellas.

La dimensión asociativa, tiene como base a los productores quienes en la Asamblea se conforman como el órgano máximo de la organización, la Asamblea nombra su Junta Directiva -JD-, que según los estatutos de Agronit es el “órgano de dirección de las políticas aprobadas por la asamblea general de asociados”. Por la particularidad de Agronit la Junta Directiva está conformada por un número igual de representantes de cada municipio, en procura de igualdad en la participación y en la toma de decisiones<sup>15</sup>, aplicando el principio de una persona

<sup>15</sup> Lo cual está consignado de la siguiente manera en los estatutos de la asociación “ARTICULO 15. La Dirección operativa de la asociación corresponderá a la Junta Directiva, elegida por la Asamblea General de Socios y cuya sede principal estará en Nobsa; esta junta estará compuesta inicialmente por once (11) miembros, 3 por cada municipio fundador y 2 por asociados de otros municipios. Para la elección, al interior de la Asamblea se concederán espacios para que por

con un voto. La dimensión asociativa también comprende las acciones encaminadas a la gestión de recursos financieros, de capacitación y de proyección comunitaria de la Asociación.

En los estatutos de Agronit se estipulan como órganos especiales (art. 29) los comités de salud, educación, mercadeo y de producción, los cuales estarán conformados por asociados que no pertenezcan a órganos directivos. La finalidad principal de los comités es dictar normas técnicas internas para la debida ejecución y organización de los planes de la Asociación, previa aprobación de la Junta directiva y facilitar la participación de los y las asociadas. A la fecha de la investigación estos comités no estaban en funcionamiento.

En la dimensión productiva del núcleo básico se encuentran las personas que hacen parte del equipo administrativo, la gerente, la contadora, la auxiliar contable y las personas encargadas de los centros de acopio de Tibasosa e Iza, quienes según el gráfico de Dávila (2005) son los empleados.

La Junta Directiva de la Asociación –Agronit–, ha estado conformada por hombres y mujeres quienes en su mayoría han cursado estudios académicos superiores en la región. Dato importante porque señala a la asociación como una fuente de trabajo local que a su vez sirve para fortalecer las capacidades de los sujetos que hacen parte de ella. Especialmente los representantes en la JD del municipio de Nobsa han sido hombres que tienen estudios superiores con especializaciones y algunos se dedicaron a la docencia universitaria. Este valor social ha sido importante en la medida que aporta a un mejor entendimiento de la organización un mayor nivel de análisis para la toma de decisiones. Sin desconocer que esto ha generado asimetrías con el grueso de los y las asociadas que son pequeños productores.

---

municipio los productores asociados, sin importar su número, elijan los representantes y hagan parte de la junta directiva”.

En relación a lo anteriormente expuesto, se encontraron diversos comentarios que señalan una percepción inconforme de la labor que las diferentes Juntas Directivas -JD- han desempeñado. Una de las críticas reiterativas es la distancia entre las personas de la JD y el conjunto de los asociados/as, puesto que no se presenta un trato directo o cercano entre quienes conforman la JD y los productores a quienes representan. Lo cual fue así expuesto en una entrevista: *“la junta que está [...] no ha tratado de bajar más a la asociación, la crítica mucho, no mira todas las cosas desde el punto de vista desde adentro, sino de afuera, miran los toros desde la barrera pero no nos miran directamente, pues toda la junta que quedó fue gente estudiada”*. El último detalle del fragmento anterior llama la atención, pues un elemento que se puede considerar ventajoso para la organización se señala como segregacionista y diferenciador entre sectores de un mismo colectivo.

En el grupo de la dimensión productiva del núcleo básico, se encuentran personas también con formación académica. Se resalta el caso de la contadora que tuvo Agronit por casi cinco años, quien luego de sus prácticas universitarias ingresó a la asociación, terminando de formarse como profesional en el quehacer de la misma, como ella mismo lo reconoce. En la práctica el contar con personas con formación universitarias aporta al análisis desde dos aspectos, por una parte las fortalezas que esta condición deriva en el manejo de la gestión administrativa, técnica, financiera y la visión y el pensamiento estratégico; por otra parte, las oportunidades para este grupo de personas en los aspectos sociales.

En el núcleo básico se cuenta con personas con experiencia de trabajo en el sector público local, lo cual se reconoce como una fortaleza al tener un conocimiento previo del funcionamiento estatal y de los mecanismos disponibles para interrelacionarse con lo público.

A pesar de contar con personas capacitadas una característica que obstaculiza el buen desempeño del trabajo del núcleo básico es la falta de capacidad de

planeación estratégica, según las mismas personas del núcleo. Se percibe un trabajo corto placista y la realización de acciones siempre de respuesta a coyunturas momentáneas.

Teniendo en cuenta que la investigación busca identificar con los aliados públicos y privados las estrategias organizativas de Agronit se encontró que algunos agentes externos reconocen fortalezas organizativas en el núcleo básico de Agronit, donde el aprendizaje en las relaciones establecidas es el medidor de la asociación. La representante de Misión Rural considera que Agronit *“tiene una buena líder, me parece que siempre está pendiente de todo, de los pagos a tiempo, de los productores, de todas las actividades”* (representante OGR).

#### **4.2.2 Manejo administrativo**

En la historia de Agronit, el proceso de aprendizaje en los diferentes aspectos organizativos se ha ido construyendo. En el núcleo básico de Agronit se reconocen varios momentos como claves a nivel administrativo. En primer lugar la definición de la naturaleza organizativa como una asociación y no una cooperativa, pues por experiencias anteriores de las y los productores se sentía recelo de éstas últimas, además pensaban que las ganancias de la producción les serán dadas en servicios y no en efectivo.

La asociación dejó su objeto social amplio, pero con el transcurrir del tiempo y por las exigencias mismas del mercado la estrategia cambió, concentrándose en fortalecer un solo producto, donde participará la mayor parte de los asociados, este aspecto lo expresó un ex presidente de la JD de la siguiente manera: *“la asociatividad de la gente, las distancias mismas, lo complejo del proyecto porque nosotros cuando empezamos queríamos hacer de todo porque es una asociación agropecuaria, entonces había cerdos, había gallinas, había hortalizas, había vacas, si, había ovejas y el ideal es atender todo eso pero entonces vamos por partes”*.

Un segundo aspecto que ha marcado la función administrativa de Agronit ha sido el manejo contable y la sistematización de registro por productor, de esta manera se cuenta con un orden en la información. Tener desde sus inicios a una contadora en la asociación fue una estrategia para garantizar el manejo de los datos. La organización contable buscó claridad en el manejo financiero, siendo importante el contar con una planilla de registro de los litros de leche quincenales de cada productor, que facilitarían determinar el valor a cancelar a cada uno según el sector del mismo porque en un principio habían pagos diferenciados por costos de transporte, a estos pagos también se le debían realizar los descuentos de los insumos agropecuarios encargados por los productores, los cuales también se registraban en una base de datos de excel, la forma de pago era entregada a cada productor por medio de un extracto donde iban todos los datos. En la actualidad Agronit maneja sus recursos por medio de un programa contable, se encuentra al día en sus aplicaciones tributarias y crediticias, lo cual ampliamente valorado por sus asociados/as.

El pago quincenal a los productores pasó de hacerse, en su mayoría, en efectivo a pago electrónico. Esto se ha visto como un cambio cultural fuerte que surgió como parte del manejo administrativo y de la exigencia que la organización tiene en el manejo de los recursos de los asociados. Si se tiene en cuenta que los productores estaban acostumbrados a recibir el pago en efectivo por el intermediario, el pasar al sistema bancario generó contratiempos, sin embargo para Agronit al conocer el robo de la nómina de una quincena a una organización par en el municipio de Chocontá (Cundinamarca) toma la decisión de pasar a otro sistema más seguro de pagos.

La relación con el sector bancario ha sido muy importante como soporte administrativo para Agronit, la cual se realiza con una cooperativa y así lo reconoce su actual gerente: *“pues lo... bueno con Confiar [...] es que es increíble sentirse uno que llega a un banco y lo tienen en cuenta a uno y [...] que son más*

*de setenta que tienen cuentas. Le dan a uno como el sitio. Le hablan bien y en quince minutos se soluciona y... entregarle plata, eso es increíble. O llamar por teléfono y que apárteme cinco millones de pesos. ¿En qué banco le hacen a uno una cosa así? en ninguno” (gerente).*

Por el buen manejo administrativo hoy en día Agronit cuenta con activos propios y un patrimonio significativo para una apuesta colectiva reciente y de la naturaleza de su conformación.

Desde una mirada externa se considera que Agronit cuenta con una organización establecida, que le permite sobresalir ante otras organizaciones de la región y le posibilita el un mejor funcionamiento. Así lo reconoció la representante de Misión Rural entrevistada *“es una organización que definitivamente a comparación de las otras que tenemos en la zona, tiene un nivel de desarrollo mucho más avanzado, que ya llevan contabilidad, que tienen organizada la recolección de la leche, que son recursivos en el sentido de que si estamos ahorita generando pérdida busquemos a ver si hacemos una rifa o si descontamos de la leche o donamos una parte y miremos a ver como hacemos para mejorar financieramente [...] en los momentos que estaban mal por la pérdida de la leche cuando se iba la luz o cosas así”.*

A pesar de los procesos de formación del núcleo básico y de otros asociados, las debilidades a nivel administrativo por fallas en los liderazgos que se identifican por parte de los entrevistados. Se puntualizó la necesidad de un mayor acompañamiento a los productores representado en presencia en las fincas por parte del núcleo básico, respuesta oportuna a problemas del día a día, mayor gestión con otras entidades y ampliar los aliados al proceso.

### **3.2.2 Gestión de recursos**

La capacidad de gestionar los recursos es una tarea que requiere estrategia, en el



caso de Agronit parte de ella se relaciona con su principal aliado La Fundación Social de Holcim, la cual abre las puertas ante entidades locales y departamentales. Al comienzo del proyecto se sintió con mayor fuerza éste acompañamiento en la gestión, como lo relató el ex gerente: *“la primer tarea era buscar los recursos para poder contar con el centro de acopio y el tanque de enfriamiento, entonces en el año 2006 presentamos el primer proyecto a la convocatoria de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura. Posteriormente con el apoyo de Holcim hacemos reuniones con las alcaldías, con la gobernación de Boyacá buscando algún tipo de apoyo para lograr tener los tanques de enfriamiento de leche [...]. Volvemos a presentar el proyecto en el 2007 pero al final del 2006 al ver que la gestión no da resultado la Junta dice que debemos arrancar con algo, entonces, que por qué no le proponemos a Holcim que nos facilite este recurso, se le hace la propuesta a Holcim y Holcim dice: bueno, les prestó una plata; y presta 70 millones a Agronit [...]”*.

La propuesta de Alianza Productiva presentada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR- de Agronit exigió de parte de la organización capacitación en elaboración del proyecto con la metodología del Ministerio, reuniones con las diferentes entidades para concertar los aportes y recursos, conocimiento de otras experiencias de alianzas productivas y la participación de la convocatoria por 3 momentos diferentes; esto señala un nivel de gestión. Diseñar un proyecto productivo para una asociación señala la existencia de capacidades de planeación y proyección, además se requiere una labor de organización y cumplimiento de requisitos. En este caso la capacidad de gestión del exgerente se señala como punto clave en virtud de hacer posible el ingreso del proyecto a la convocatoria, independientemente del resultado al tener en cuenta que era una época donde no se contaba aún con una producción colectiva, ni con infraestructura.

Algunas maneras en que Agronit ha gestionado recursos aporta varios elementos importantes para el análisis de la gestión de recursos de Agronit. En primer lugar,

la gestión con las entidades gubernamentales no se ha hecho pidiendo ayuda en abstracto, se reconoce la necesidad de la formulación de un proyecto, ideas concretas, a cada alcaldía, para el caso, se llevaban solicitudes específicas que en conjunto iban dando forma a la puesta en marcha de la recolección y comercialización de la leche. En segundo lugar, se buscan acercamientos por lazos políticos en la Gobernación de Boyacá o en otras entidades al ser entendida como parte de la red social de Agronit. En tercer lugar, por parte del núcleo básico se realizan análisis políticos y contextual de las oportunidades de gestión que determina las acciones a realizar, mediante reuniones en las que comparten sus lecturas del contexto.

Para la comercialización de la leche de los tres municipios de Nobsa, Iza y Tibasosa Agronit requirió de una dotación y de una infraestructura que garantizara la recolección y entrega del producto. Agronit necesitaba lograr estas garantías para empezar a operar, para ello se buscó en el año 2005 un espacio donde poder construir dos centros de acopio, uno en el municipio de Iza y otro en Tibasosa, en el municipio de Nobsa no se tendría acopio porque se facilita el transporte del producto a Tibasosa.

Un aspecto que merece ser resaltado dentro de la gestión de recursos es la constante búsqueda de programas, cursos, talleres o cualquier otra forma metodológica de capacitación para las y los asociados. Característica que los ha acompañado desde un principio. Se resaltan los siguientes: capacitaciones de 40 horas en formas de organización solidaria y construcción de estatutos, curso taller de calidad y adecuado manejo de la producción de leche dictado por Alquería, Foro de líderes sobre control social de recursos, curso de liderazgo financiado por RedAmérica y diplomado en empresarización dictado por la UPTC.

El primer proyecto en convenio gestionado por Agronit fue con RedAmérica en el año 2008, en el cual se incluyeron capacitaciones para el manejo contable y para el mejoramiento de la producción y la calidad de la leche. Igualmente con el aliado

comercial se reforzó la capacitación sobre el manejo adecuado de la leche (Prácticas de Buen Ordeño –PBO-).

En el proyecto de Alianzas Productivas con Agricultura y de Desarrollo Rural las capacitaciones fueron brindadas no solo a los beneficiarios del proyecto sino que de manera incluyente podían participar las demás personas de la asociación. Estas capacitaciones estuvieron centradas a las necesidades de la misma comunidad. Un inconveniente recurrente en los todos los procesos formativos para los/as productores ha sido la disponibilidad de tiempo de ellos para asistir. Las unidades productivas requieren de trabajo diario y la escasa de mano de obra en cada finca limita la participación continua en las capacitaciones, resultando siempre una alta tasa de deserción. Un mecanismo implementado para superar esta limitante fue el de desarrollar algunos módulos en las veredas y hacer días de campo en las propias fincas de algunos asociados/as.

Las gestiones de la asociación han servido para beneficio comunitario más allá de las y los asociados, como se pudo apreciar con el mejoramiento de una vía veredal en el municipio de Tibasosa. La carretera que da acceso al centro de acopio de Agronit en dicho municipio presentaba muy mal estado para el tránsito del carro recolector de leche y el carro tanque del aliado comercial. La asociación insistentemente envió solicitudes escritas a la administración pública municipal, se sostuvieron reuniones con la alcaldía y los/as asociados aprovechaban todo espacio de participación para solicitar el mejoramiento de la vía, además de la adecuación del centro de acopio en Iza y el mejoramiento de los acceso a las veredas Carichana y Busaga de Iza.

Para los asociados la gestión de recursos tiene estrecha relación con el vínculo que se logra establecer especialmente con los actores locales públicos o privados, así lo manifiesta uno de los productores: *“ya hablando con los alcaldes de organizarse y ver que nosotros íbamos impulsados y ver que se unieron Iza, Nobsa y Tibasosa porque vieron que de pronto el alcalde que teníamos en ese*

*tiempo acá en el municipio, un hombre colaborador, que nos ayudo, buscó diálogo con los otros alcaldes y llegamos a ese acuerdo [...]”.*

Se percibe que la gestión de recursos que Agronit realiza es obstaculizada por el bajo nivel de compromiso de las entidades gubernamentales, el cual no es recíproco al interés y potencial de acción que desde la asociación se puede agenciar. Donde se identifica que al lograr acciones conjuntas con las alcaldías se podría dar cumplimiento a algunas normatividades como el Decreto 616 de 2006.

La visión del aliado comercial en la forma como Agronit hace la gestión de los recursos parte de su misma relación, pues se considera que es una alianza con “gana – gana”, donde la asociación accede a facilidades de adquisición de insumos, a programas de vacunación de brúcela, de tuberculosis o programa de acompañamiento de calidad de leche. De parte de Alquería también se identifica como fortaleza el logro de Agronit al gestionar los tanque *“que gestionan cosas con las alcaldías, con el Ministerio, que están permanentemente activos gestionando cosas y buscando recursos para los productores, no solo en dinero sino en capacitaciones, en dónde pueden encontrar una mejor alternativa en insumos, buscar programas que los van a llevar a otro nivel de comercialización, eso nos parece interesante, de estar como en el mercado no solo un negocio de compra y venta de leche sino desarrollando cosas nuevas dentro de sus esquemas de compra y sus esquemas de trabajo”*. Durante el proceso del proyecto de Alianzas productivas la OGR Misión Rural se convirtió en un aliado en la gestión de recursos para el proyecto.

En la opinión de representantes del sector público la gestión de recursos que Agronit ha realizado en sus entidades es reconocida por el *“interés por mejorar las condiciones de vida de los productores de leche de la región”* (funcionario público). También se sabe que en el proceso de constitución y desarrollo de la asociación se ha debido hacer gestión en diferentes entidades. Así se señala como algunos actores externos que trabajan en lo público reconocen la gestión que Agronit a

desarrollado.

La gestión de recursos públicos municipales está condicionada a la limitante territorial de inversión de los recursos, pues cada alcaldía solo puede invertir en las/os asociados de su municipio o en el acopio que esté en el mismo. Hasta la fecha de la investigación Agronit no se ha visto perjudicada por actos de corrupción, sin embargo, los asociados reconocen la negligencia y falta de efectividad de algunos funcionarios públicos que retrasan las contrapartidas públicas comprometidas con la Asociación.

### **3.2.3 Reglas internas**

Berdegú & Ramírez (2003) refiere las reglas internas como las normas de conducta de los participantes de la acción colectiva, entre los cuales se destacan el cumplimiento de compromisos, la disciplina, el respeto, la apertura al diálogo y la disposición a la autocrítica. Además, en el sistema de reglas formales se rigen las relaciones dentro de la organización o grupo que emprende la acción colectiva, definen los deberes y derechos de sus integrantes, la distribución de los beneficios y costos de la acción y, en especial, los que permiten prevenir y castigar casos de corrupción.

Bajo este concepto, el núcleo básico de Agronit ha definido reglas internas en cada uno de los aspectos de la relación entre asociados/as, teniendo en cuenta las exigencias del aliado comercial, el cumplimiento estatutario y las condiciones propias de su negocio frente a calidad y cumplimiento. De manera más específicas se relacionan las organizativas: la participación y representatividad de los productores de los tres municipios, el derecho a elegir y ser elegido, formación y capacitación para los asociados. Aquellas que atienden a temas productivos: calidad, oportunidad en la entrega, Buenas Prácticas de Ordeño –BPO-, mantenimiento de la unidad productiva, entre otras, y las que regulan algunos de los aspectos económicos: oportunidad en el pago, garantizar los aspectos

logísticos de recolección y enfriamiento, gestión ante los aliados comerciales y de proveeduría, gestión ante entidades públicas y privadas.

En cuanto a las reglas internas organizativas se puntualiza pesar de la falta de costumbre de las y los asociados a participar en reuniones el núcleo básico hizo un ejercicio de construcción de la estatutos vereda por vereda para que las personas que participaron pudieran dar sus opiniones y sugerencias. Esto permitió que el documento que contiene la estructura y ordenamiento de la asociación fuera conocido por la mayor parte de los asociados.

Una regla interna consagrada en los estatutos pero que toma relevancia en la historia del proceso es la participación equitativa de los tres municipios. Los tres representantes por municipio en la Junta Directiva se ha mantenido como un aspecto no negociable en la núcleo organizativo, así lo pronuncian personas del núcleo básico: *“pensamos que una clave es que en los estatutos quedó que la junta estaría constituida por 3 personas de cada municipio, eso le da cierto nivel de equilibrio en cuanto al perfil más no en la participación por los niveles de formación La gente de Nobsa es más formada y con experiencia, Iza es el más pequeño con mucha resistencia a asistir a las reuniones”* (ex presidente de Agronit).

Ha sido un aprendizaje para los asociados el cumplimiento de las cuotas de asociación o cuotas extraordinarias, como se decía anteriormente existe una cultura asistencial que frena en algunos momentos el desarrollo de este tipo de organizaciones, sin embargo, para los asociados a Agronit se tiene claro su compromiso y un cambio en la relación especialmente con el sector público.

Ante dificultades organizativas durante el año 2010 como la baja participación en actividades, la entrega del producto en condiciones no aptas, entre otros, se consideró la aplicación de un manual interno de funcionamiento. El cual buscaba aclarar todas las responsabilidades de los diferentes participantes de Agronit, sus

derechos y las sanciones por incumplimiento. La idea fue desechada por considerar, luego de intensos debates, que el carácter coercitivo no era la forma de relacionamiento entre las personas de la asociación.

En lo productivo, desde un comienzo Agronit buscó un aliado comercial que se comprometiera a mejorar la calidad de la leche de los productores, por reconocer que de ésta depende la inserción de la asociación en el mercado y su permanencia. Así, para el núcleo básico que inició el proceso era claro que el principal reto era mejorar la calidad de la leche y ese era un deber de todos los productores. Se definieron roles y responsabilidades entre el núcleo básico con el apoyo de la Fundación Social de Holcim Colombia y Alquería. Por ejemplo, antes de comenzar la comercialización se tomaron las muestras de calidad de la leche, donde los primeros resultados evidenciaron malas prácticas de ordeño y por eso se comenzó el proceso de capacitación en veredas a las y los productores.

Cuando se presentó la aprobación del proyecto por parte del MADR se requirió del núcleo básico mayor exigencia en la comunicación de las reglas internas para cumplir con la calidad pero además los compromisos que se adquirieron con el proyecto. Mejoramiento en las unidades productivas y buenas prácticas agrícolas. Las alianzas productivas tienen una regla de juego fundamental y es que todos los actores perciben que hay un “gana – gana”, y esto es posible si están las reglas claras, así lo expresa en la entrevista el empleado de Alquería: *“con el Ministerio los apoyamos como aliados comerciales, hacemos algunos aportes también en capacitaciones, entonces sí hay como una alianza y se enmarca en todo un círculo donde todos estamos ganando en este momento, tanto el Ministerio, como las asociaciones como Alquería porque para nosotros es importante porque para nosotros nos interesa tener estos grupos reunidos en un solo sitio con un tanque de enfriamiento para no tener que hacer operaciones logísticas muy complicadas sino que si ese trabajo logístico lo hace la asociación nosotros vamos directamente y compramos la leche a un solo punto, para nosotros es más fácil ir a comprar 2000 litros en un lado que 50 proveedores de 40, si, son 50 paradas en*

*cambio en un solo sitio reunimos los 2000 litros, obviamente con el acompañamiento de calidad porque cuando reunimos todos esos proveedores en un solo sitio comenzamos a tener problemas que ustedes ya conocen: que algunos ordeñan bien, algunos ordeñan mal pero es todo el proceso y el acompañamiento que se debe hacer con ellos*". La Asociación reconoce que el proyecto de Alianzas productivas le ha permitido ganar en el precio y en el mejoramiento de las condiciones de sus fincas.

Agronit ha definido reglas internas en relación con lo económico. Su prioridad es el pago a los productores. Siguiendo con las prioridades se recalcó que luego se hacen los pagos a proveedores para tener buenas relaciones comerciales.

También se encuentran reglas operativas que buscan hacer efectivo y dinámico el proceso productivo y que no den lugar a conflictos internos. Como lo expresó la gerente en cuanto al pago al productor: *"lo que queremos es que los pagos sean puntuales, que sean lo mas perfecto posibles y que si hay un reclamo de un litro de leche lo encontremos"*.

### **3.2.4 Sostenibilidad económica**

Agronit reconoce que el haber logrado mantenerse en el mercado durante estos años se ha debido a la alianza con su aliado comercial, pero cuando se piensa en un crecimiento futuro entra en contradicción porque factores externos como el cambio climático y seguramente las expectativas en el TLC ponen en aprietos a la organización, algunos análisis así lo señalan: *"por lo menos en el caso del año 2009, nosotros íbamos muy bien hasta septiembre... digamos ya habíamos llegado al punto de equilibrio y... digamos, teníamos platica ahorrada, digamos, y luego vienen muchas cosas... empezó ese verano. Ese verano tan terrible. [...] que yo pienso que [...] directamente con los asociados y dejamos bajar el volumen. [Al empleado del aliado comercia exige un volumen de leche de Boyacá, Agronit por las condiciones del clima en el 2009 no lo cumplió, por esa razón el*



aliado comercial disminuyo el volumen y le dio cupo a otro proveedor]. *Hay un punto de equilibrio que se ha entregado siempre que se maneja, el cual son los costos y los gastos fijos, para estar pendiente de ese volumen, si ese volumen se mantiene no hay ningún problema”* (ex contadora).

Una persona del núcleo básico, se siente orgulloso de lo que se ha conseguido: *“Como se dice en la Asamblea, en la Junta, el patrimonio que Agronit tiene no lo ha conseguido ninguna asociación que yo haya visto, ni siquiera Cobinaga que es una que nos supera en el sector, y eso que son medianos productores que es gente que más o menos tiene mejores ingresos que los nuestros ¿sí? Hemos tenido en el sector mucha acogida muchas expectativas y yo creo que esas muchas expectativas pues... uno se desinfla o se desilusiona cuando ve que las cosas que quería hacer no se puede. Me explico: nosotros entramos con tantas variable, con tantos campos de acción que yo me acuerdo que empezamos brevas, con cerdos... bueno, empezamos con tantas cosas... muchas, reforestación y realmente en este momento nuestro... número uno es la leche que ya para mi en ese momento ya es algo que trabaja solita y solita se sostiene”*.

El aliado comercial reconoce en la sostenibilidad económica su acompañamiento en todo los momentos. Se resalta la claridad explicativa de la necesidad de contar con sostenibilidad para “estar en el mercado”, donde hay que competir con calidad, y por eso el interés de Alquilería en el trabajo de buenas prácticas lecheras.

El proyecto de Alianza productivas con el MADR generó una oportunidad de sostenibilidad económico, pero además la posibilidad de mejorar la calidad de servicios a los productores, esto es el Fondo Rotativo el cual a la fecha empezaron a recuperar. El manejo de este Fondo es un indicador de éxito para el Ministerio, como ya fue expuesto en el anterior capítulo.

Para el sector público la sostenibilidad se relaciona con lo económico pero

además con ampliar los beneficios para los productores. El ex alcalde del Municipio de Iza concibe la sostenibilidad así: *“ellos van a ver reflejado esos mayores ingresos a través de las prácticas que están implementando, van a ser conscientes que si ordeñan adecuadamente, tratan bien a sus animales, de que alimentan mejor, van a tener mejores ingresos, entonces ya están comprometidos en que depende de ellos su mejor nivel de vida”*.

### **3.2.5 Comunicación interna**

En los 7 años de historia organizativa de Agronit se han implementado diferentes formas de comunicación entre el núcleo básico y los asociados/as. Estos medios que en su mayoría son informativos también son los mecanismos de convocatoria para espacios deliberativos y formativos.

Agronit cuenta con un medio escrito quincenal en forma de boletín llamado “Atisbe Sumerce”, éste se envía a cada productor por medio del transporte que recolecta la leche. A continuación se copia de los boletines para ilustrar su forma y contenido:

#### EN ESTA EDICION:

- Proyecto de Asistencia técnica.
- Segunda Visita de evaluación Banco Mundial y Ministerio de Agricultura
- Concurso de Relatos AGRONIT
- Gerente Agronit en Vacaciones
- Encuentro Campesino Regional
- Clausura grupo de Empresarización
- Agronit vende abono orgánico

#### GERENTE A VACACIONES

La Junta Directiva informa a todos sus asociados que con el fin de cumplir con el periodo de vacaciones de la señora Gerente Belkis Ramírez, se ha nombrado en su reemplazo a la Administradora de empresas Paola Sánchez Espinel, hija de la asociada Bertilde Espinel de Iza. Paola hizo parte de los asociados que se capacitaron para ser gerentes de la asociación y realizo el curso de Empresarización apoyado por el ministerio de agricultura, le deseamos a Paola muchos éxitos de este periodo que será vital para su formación profesional. Con ella se pueden comunicar al teléfono de AGRONIT 3132834874

#### CONCURSO DE RELATOS DE LA HISTORIA DE AGRONIT

El ultimo plazo para la entrega de los relatos será el próximo 19 de noviembre, los deben hacer llegar a través del transporte de la leche. Se premiara el relato que recoja mas elementos de la historia de la asociación desde su creación y el mas creativo. **El premio se entregara el 5 de diciembre en Nobsa. No se pierdan de la ternera.**

# ATISBE SUMERCE

BOLETÍN INFORMATIVO



Volumen I numero 29

Lunes 8 de Noviembre de 2010

#### ASISTENCIA TÉCNICA VETERINARIA PARA LOS ASOCIADOS

Para garantizar la asistencia técnica veterinaria de AGRONIT, la Asociación presentará un proyecto a FINAGRO, en el cual se buscará acceder al INCENTIVO A LA ASISTENCIA TÉCNICA, esto significa que se puede disminuir el costo de asistencia y garantizar un servicio de buena calidad. Si desea vincularse a esta iniciativa, asista a las reuniones que se realizarán los días martes 16 a las 10 am en la escuela de Ayalas, a las 2 y 30 pm en la vereda de Dicho (casa de Pedro Santana) ; el día miércoles 17 a las 9 am en la escuela de Cabeceras y a las 10 y 30 am en la escuela de Busaga. La invitación es para todos los asociados de AGRONIT. Se aprovecharan estas reuniones para hacer entrega de los elementos pendientes para los beneficiarios del proyecto de alianzas (kit de ordeño, alambre para cerca eléctrica, canecas, abrevaderos, baldes de aluminio).

#### VISITA DE EVALUACION DEL BANCO MUNDIAL Y EL MINISTERIO DE AGRICULTURA

El pasado viernes 22 de Octubre, la alianza productiva de AGRONIT recibió por segunda vez la visita de auditoria por parte del BANCO MUNDIAL a cargo del doctor Germán Escobar (economista Agrario de Chile, representante del Banco Mundial), y funcionarios del Ministerio de Agricultura, siendo las entidades que aportan los recursos invertidos con el proyecto, se presentaron los informes finales del proyecto Alianzas productivas, los beneficiarios del proyecto tuvieron la oportunidad de manifestar las ventajas y desventajas de los proyectos de alianzas productivas como son:

- Los aportes en el incentivo modular son insuficientes para lograr el éxito en un 100% del proyecto.
- Se hace necesaria la participación de los directivos y productores de la asociación en la elaboración del proyecto de pre inversión.
- Es básico que la asociación tenga una base de datos actualizada para futuros proyectos que benefician a los asociados.
- Se abre la posibilidad que AGRONIT pueda presentar un segundo proyecto de Alianza Productiva para beneficiar a otro grupo de productores que no fueron incluidos en el primer proyecto.

**LA CLAUSURA DE EMPRESARIZACION EN EL BOYACA 7 DIAS**



**ENCUENTRO CAMPESINO REGIONAL**

La Fundación Social de Holcim Colombia prepara para el próximo 5 de diciembre el Encuentro Campesino Regional, el propósito es integrar a los productores vinculados a todos los proyectos que se ejecutan y apoya Holcim en la región y resaltar los resultados de cada uno en el presente año. El evento contara con la participación de "El Tocayo Vargas" en la parte musical, además de otras actividades de integración, como el Bingo Agropecuario que esta vez no tendrá ningún costo y se resaltarán las mejores experiencias productivas del proyecto de Alianzas Productivas luego de la evaluación realizada por los técnicos. La Invitación es para todos los asociados de AGRONIT y sus familias.

**AGRONIT COMERCIALIZA ABONO ORGANICO COMPOSTAR**

**FERTICOMPOST**  
Compostar Ltda.  
"POR LA REGENERACION DEL SUELO"

**COMPOSICION GARANTIZADA**  
REGISTRO DE VENTA I.C.A. No. 5227

CONTENIDO REAL (%)	COMPOSICION (%)
Humedad Total (%)	7.55 %
Carbono Total (%)	14.7 %
Proteína Nitrógeno (%)	1.8 %
Fósforo Total (%)	17.2 %
Macronutrientes	14.2
Calcio	14.7 %
Magnesio	14.2 %
pH	7.38
Densidad	0.97 g/cm <sup>3</sup>
Nitro	14.2 %
Capacidad de Retención de Agua	14.2 %

**CONTENIDO DE METALES PESADOS Y DE PATOGENOS DE ACUERDO A LA N.T.C. 5167**

Carrera 6 No. 17-06 Local 1  
Madrid Cund.  
Els. 1 - 82 53 478  
Cel. 310 769 27 80 - 310 256 40 87 - 310 769 27 77

e-mail: compostar Ltda 11@hotmail.com  
www.compostar Ltda.com

COMPOSTAR cuenta con certificación del ICA y ha demostrado sus resultados en las praderas renovadas con el proyecto de Alianzas Productivas.

HACER PEDIDOS Y PACTAR LA FORMA DE PAGO CON LA GERENCIA (PAOLA SANCHEZ) CEL: 3132834874  
PRECIO POR BULTO EN LA BODEGA \$14.000  
ENTREGADO EN LA FINCA \$15.000 TIBASOSA Y NOBSA  
COMUNICARSE CON EL SEÑOR ELIECER BOADA ENCARGADO DE LA BODEGA AL CEL: 3105561968

Gráfica 6. Boletín Atisbe Sumerce  
Fuente: Agronit

Este medio informativo se definió con el propósito que todos los asociados conocieran los avances del proceso de Agronit e informaciones específicas. La receptividad de la información consignada en el boletín no ha sido la esperada desde el núcleo básico. Razón por la cual fue un tema abordado en el componente organizativo del proyecto de Alianzas Productivas (del MADR) fue el establecimiento de mecanismos de comunicación.

Durante el proyecto de Alianzas Productivas se buscaron otros medios de comunicación pero a cada uno de ellos se le identificaron barreras, por ejemplo: *“se podría usar otros medios más masivos como las emisoras pero creo que las emisoras no están funcionando bien, la emisora por ejemplo de Tibasosa “Radio Semillas” ya casi no la oyen, sino vallenatos y esas cosas de afuera porque: “yo ya soy moderno” o “una propuesta se hablaba de los curas porque en esos pueblos funciona mucho la misa cada 8 pero si se les avisa con 8 días de anticipación es muy temprano y se les olvida, entonces es culturizar a la gente”* (psicóloga).

En los anteriores datos se resalta la comprensión de la comunicación desde una concepción clásica (emisor-mensaje-receptor), la cual se ha replanteado desde enfoques de la comunicación educativa. Además se reitera que es necesario tener en cuenta los niveles educativos de la población y el carácter oral de su cultura.

### **3.2.6 Mapa de resultados.**

Los elementos claves de cada una de las categorías tratadas en el aparte de “Dinámica organizativa”, se presentan de manera gráfica en el mapa de resultados, que toma las palabras claves de las preguntas de investigación:

¿Cómo Agronit ha fortalecido alianzas productivas entre lo público y privado para generar procesos de desarrollo local?,

¿Cuáles han sido las estrategias organizativas que le ha permitido a Agronit mantener el relacionamiento con las diferentes entidades? Y

¿Cómo Agronit, a su interior define sus reglas de juego que le permite cumplir con sus objetivos como organización en relación con el vínculo con los otros actores públicos y privados?

Categoría	Palabras claves preguntas de investigación		
	Alianzas productivas	Estrategia Interna	Reglas de Juego
<b>Núcleo básico</b>	Conocimiento del sector público local. Respuesta a los compromisos con los aliados	Búsqueda de igualdad en la participación por municipios Personas del núcleo básico académicamente capacitadas Decisiones analizadas Aprendizaje de las experiencias	
<b>Manejo administrativo</b>	Elección banco – renegociación de la deuda	Definición como asociación y no cooperativa Objeto social amplio a otras producciones y otro tipo de productores (no solo leche ni solo pequeños) Activos y patrimonio propios Solides organizativa	Registro sistemático de la producción Pago electrónico
<b>Gestión de Recursos</b>	Gestión conjunta con aliado FSH Gestión con alcaldías municipales y la gobernación de Boyacá Limitación a la gestión por el bajo compromiso de las entidades públicas Limitante de inversión de recursos por municipio	Presentación a convocatorias públicas Elaboración y gestión de proyectos Propuestas puntuales en la gestión Elaboración de análisis político y contextual de las oportunidades Gestión permanente de recursos, económicos y de capacitaciones para mejorar la producción y la asociatividad Baja participación de las y los productores en las capacitaciones gestionadas	Gestión en cumplimiento se normatividad Participar en la definición y gestión de beneficios colectivos municipales (arreglo vía en Tibasosa)
<b>Reglas Internas</b>	Relaciones de Gana – gana	Socialización de estatutos - Inclusión de sugerencias Participación equitativa por municipios en la Junta Directiva Rechazo a un manual interno coercitivo	Compromiso con la calidad del producto Control operativo de la entrega de leche Cumplimiento de pago puntual Cumplimiento de pago a proveedores Pago de cuota de asociación y de sostenimiento
<b>Sostenibilidad Económica</b>	Alianza con su aliado comercial Seguridad de venta del producto Capital del proyecto Alianzas Productivas del MADR	Preocupación por factores externos (cambio climático y TLC) Consecución de patrimonio propio Beneficios que trascienden lo económico	Autocompromiso de mejorar su nivel de vida
<b>Comunicación interna</b>		Medios informativos de la JD a los/as asociados/as Baja receptividad de la información del boletín Cultura oral, no escrita	

Tabla 4. Dinámica organizativa  
Elaboración propia

### 3.3. Relaciones con entidades públicas y privadas

En este último apartado de resultados se presentan los datos en cuanto a las acciones identificadas que Agronit ha realizado para relacionarse con entidades públicas y privadas. Se identifican alternativas organizativas, reglas de juego y aspectos organizativos, según lo plantean los objetivos del estudio, para conocer más sobre las alianzas productivas de Agronit. Para ello se identificaron las siguientes categorías de análisis:

a) Confianza y Credibilidad, La confianza es entendida como una actitud hacia otra persona o entidad que participa en la relación. Durston (2002) señala que la confianza se cimienta en el principio de la reciprocidad, y que tiene un soporte emocional por las muestras de confianza que se expresan. Así, la confianza se expresa en conductas reiteradas y reforzadas con expresiones que comunican esa confianza en discursos y acciones lo que genera credibilidad.

b) La asignación de roles y responsabilidades. Los roles se entienden, siguiendo a Aritzeta y Ayestarán (2003), como la conducta que una persona tiene en función según su posición. Las responsabilidades, por tanto, hacen referencia a los compromisos que asume la persona según el rol que representa. Lo anterior se amplía para el entendimiento de las relaciones entre colectivos.

c) La red de apoyo de la organización; entendida como “sistemas organizacionales capaces de reunir a individuos e instituciones, de manera democrática y participativa, en torno a objetivos y/o temáticas comunes. Las redes, estructuras Flexibles y armónicas, se establecen mediante relaciones horizontales, interconectadas y dinámicas, que suponen un trabajo de colaboración y participativas. Las redes se fundamentan en la voluntad y afinidad de sus integrantes, y se caracterizan por ser un recurso organizacional significativo, tanto para las relaciones personales como para su estructuración social” (Olivetani en Ribeiro y Barbosa.sf:31)

### 3.3.1 Credibilidad y confianza

Es ampliamente reconocido que el rol de acompañante que la Fundación Social de Holcim ha tenido con Agronit ha facilitado el diálogo con otros sectores comerciales, gubernamentales y financieros. El acompañamiento de la fundación le ha dado respaldo a Agronit sin sobrepasar la autonomía e independencia de la organización. El acompañamiento fue fundamental en los primeros vínculos de trabajo de Agronit con entidades con entidades públicas y privadas, los cuales luego se han consolidado con el cumplimiento de los objetivos, actividades y metas pactadas.

La credibilidad y confianza que Agronit ha ganado se reconoce por el núcleo básico en cuanto a la relación con las empresas comerciales de agroinsumos que surten a la asociación, quienes mantienen un interés comercial.

Por lograr el reconocimiento de Agronit como una empresa agropecuaria capaz, responsable y con sentido social se considera que algunas personas, empresas y entidades se acercan con mayor interés a sus proyectos y acciones con el fin de apoyarlos. Donde se ha visto que en la relaciones comerciales se producen compromisos de los aliado productivos frente a la mejora de los procesos.

Varias personas del núcleo básico, así como asociados y asociadas, consideran que el desarrollo del proyecto de Alianzas Productivas del MADR ha producido un *“cambio de imagen total de Agronit”*, motivo que ha conllevado a que *“las comunidades crean más en la organización”* (productor). Aunque para un ex presidente de la JD dicho reconocimiento y valoración de la asociación se verá claramente expuesto *“cuando empecemos a recuperar la cartera”*<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Se refiere a la devolución a Agronit del préstamo invertido en las unidades productivas de cada asociado participantes del proyecto de Alianzas Productivas, recursos que entraran a ser activos de la asociación.



Otro aspecto expuesto fue la importancia del reconocimiento que la asociación tiene, como una empresa fuerte y organizada, donde se resalta el valor agregado que tiene el logro organizativo en un medio de disminución de la unidad productiva, a la cual los productores acceden ya sea vía propiedad o por arrendamiento.

Además se percibe que la unidad de los pequeños productores de leche de tres municipios del departamento, ha sido el logro más visible y en el cual se sustenta la credibilidad de la asociación.

Como ya se ha expuesto por parte de los asociados/as la credibilidad y la confianza en Agronit se sustenta principalmente en el cumplimiento en la recolección diaria de la leche y su pago cumplido cada quince días. Lo cual es identificado por la empresa Alquería como un logro por estar organizados y tener remuneración fija.

Desde la visión de la empresa Alquería, principal aliado comercial de Agronit, se reconocen los avances en las capacidades y el aprendizaje de las partes, lo que ha permitido generar confianza y establecer relaciones de transparencia como parte esencial en las relaciones comerciales, que a su vez garantizan continuidad a largo plazo.

En contraparte Agronit y sus asociados/as también dan un voto de confianza en su aliado comercial principal por tener la seguridad de la venta, es decir, es una construcción de confianza en doble vía, donde ambas partes deben tener seguridades comerciales. Para la misma empresa Alquería esta confianza se base en que *“nosotros [la empresa] tenemos unas cifras muy claras porque sabemos para dónde vamos, el pequeño no sabe para dónde va, él vive del momento donde le compran la leche hoy pero en 15 días te la puedo dejar botada porque no*

*vendió más. Nosotros tenemos una responsabilidad donde lo que les decimos, lo que nosotros nos comprometemos se lo cumplimos”.*

La ejecución de proyecto de Alianzas Productivas con el MADR ha conllevado a un relacionamiento directo con entidades gubernamentales y con organizaciones contratadas por el Ministerio para la implementación, supervisión e interventoría del proyecto, por los resultados obtenidos en la implementación al momento de entrevistar a la representante de la OGR se obtuvieron comentarios satisfactorios hacia Agronit que la señalan como una real apuesta colectiva, como se lee a continuación: *“me gustó mucho el trabajo de asociatividad que se maneja en la organización, las actividades como las enfocaron para que la gente aprendiera tanto de la parte técnica vinculando a las demás personas para que participaran de talleres, para que participaran en ver cómo hacer el ensilaje de forma colectiva, todos estaban presentes, ir de finca en finca y mirar cómo se construían los sitios de ordeño y mirar que todos se ayuden e hicieran (sic) convites, los días de campo, me pareció muy bonita esa experiencia y la forma como lo hicieron”.*

Para un ex funcionario público del municipio de Nobsa también ha sido relevante el acompañamiento de la Fundación Social de Holcim y el respaldo que da en la gestión de recursos ante entidades públicas. También se expresa que la asociación es confiable porque se observa el trabajo individual y colectivo que la forman como empresa. Así la experiencia de Agronit se percibe como un modelo a copiar para otros campos productivos agrarios.

### **3.3.2 Roles y responsabilidades**

Los roles y las responsabilidades se refieren a la diferenciación de funciones que se manifiestan entre las partes que se relacionan con Agronit. Esta diferenciación pretende definir las competencias correspondientes para que se tenga un orden en el actuar y el logro de los objetivos organizativos y productivos. No necesariamente estos roles y responsabilidades están claramente delimitados y son explícitos, por el

contrario, muchos se van construyendo desde la relación.

Uno de los acuerdos organizativos de Agronit es el distanciamiento de las dinámicas electorales, de clientelismo y la llamada “politiquería”, con la intención de mantener un proceso organizativo independiente de las administraciones municipales y departamentales. Esta decisión ha generado momentos de tensión en cuanto a las obligaciones que las entidades estatales deben asumir con la organización social.

En el núcleo básico la posición de distancia se defiende por el temor a que se politice y fraccione la asociación, igualmente reconociendo que el Estado debe colaborar con el proceso organizativo, por ejemplo: *“no nos hemos metido tanto en política. Aquí se ha tratado hacer con las alcaldías y con el Ministerio y la Gobernación pero debería vincularse más tanto económicamente como en la parte de organización, en la parte de vigilancia pero debemos buscar la manera de hacer que las alcaldías nos cumplan en lo que se comprometen”* (asociada).

Se señaló una utilización de la asociación por entidades públicas, donde para cumplir con algunas de sus responsabilidades en prestación de servicios buscan a Agronit porque al agrupar a un buen número de productores se les facilita el trabajo, pero sin realizar un trabajo que sea valorado por los beneficiarios. Este dato es relévente en cuanto señala el auto reconocimiento de la asociación como foco de interés estatal y se crítica el actuar gubernamental en la utilización de las organizaciones y poco apoyo a las mismas por falta de un trabajo constante y coordinado.

En la historia de Agronit se han presentado dificultades en las relaciones con el sector público, algunas ya expuestas, por lo cual la gerente de la Asociación considera que la relación con las entidades públicas puede mejorar en tanto que *“es cuestión de comprometerse y hacer que las cosas funcionen y se hagan. Pero cuando hay compromiso, no hay alguien que esté en la parte pública, que este pendiente de un proceso, sino que se lo dan al uno después llega el otro y otro...”*

*como que delegan muchas cosas pero no hay... como un seguimiento”.*

Al ser impulsada Agronit por la Fundación Social de Holcim ha costado tiempo que las y los asociados diferencien roles y responsabilidades de esta entidad frente a la organización, como lo señala el primer gerente que tuvo Agronit: *“ha sido un papel muy fuerte [el de la FSH]... no es un papel de ladito, y eso todavía se guarda en la percepción de la gente que Holcim está ahí. De hecho cuando me llaman y les digo yo: -Oiga ¿porque no hablan esas cosas con la gerente? Entonces lo que me responden es: -pero fueron ustedes los que nos metieron en esto!”* (ex gerente). Este comentario señala que para algunas personas el vínculo con la FSH está arraigado, sin embargo, al finalizar esta investigación Agronit mantiene una independencia de la Fundación lo que le ha permitido ganar autonomía e independencia.

Para mejorar en la calidad del producto a comercializar desde que se escogió el aliado comercial se pensó en que éste tuviera un papel activo en la capacitación y formación de los productores/as, trascendiendo así el simple hecho de ser el comprador de la leche. Además en comparación con otras empresas que compran leche en el departamento esto se observa como una ganancia por el nivel de negociación en la relación que Agronit ha establecido con la empresa privada. La participación de la empresa privada en la cualificación de la producción lechera se observa como un responsabilidad compartida entre ésta y la asociación.

Desde la administración pública de uno de los municipios vinculados se percibe su rol con la asociación a partir de convenios, donde dan *“un apoyo en la parte económica”*, que puede ser en servicios o bienes. Esta participación ha estado siempre limitada por la inversión dentro del municipio que destina los recursos, como lo señaló un funcionario publico del municipio de Nobsa: *“hicimos algunos mejoramientos en algunos reservorios de algunos de los beneficiarios, pues obviamente que están ubicados aquí en Nobsa, hicimos unos [reservorios] pero igualmente hemos estado acompañando lo que sea posible”*.

El ex alcalde de uno de los municipio participantes de la Agronit considera que para mejorar la actividad organizativa de la Asociación se requiere la participación de otras organizaciones e instituciones que desde diferentes campos aportes, según dijo: *“aquí estamos involucrados los actores que somos, me parece importante vincular adicionalmente Fedegan y Corpoica, para que ellos también, todos esos procesos de investigación que adelantan los podamos replicar en los productores asociados, considero muy importante esa alianza que se ha tejido... a veces uno quisiera que andara (sic) al ritmo que demandan ya los productores, ellos ya quieren ver... implementadas en sus parcelas un tipo de pastos mejorados, unas electro bombas para mantener riego permanente... y a veces no se... se... aportan con la rapidez que el proyecto lo demanda”*. Se resalta de lo expuesto que el ex alcalde reconoce la participación de entidades públicas como agentes importantes, al tiempo que reconoce que son demorados en las entregas.

### **3.3.3 Red de apoyo de Agronit**

Por red de apoyo se comprenden las relaciones que Agronit establece con otras organizaciones, con entidades públicas y privadas. Por medio de la cual se contacta, encuentra, gestiona y consiguen recursos que la asociación requiere para su funcionamiento. Dentro de las redes se identifican nodos y vínculos. Los primeros son las otras “partes” de las relaciones que establecen los diferentes vínculos.

En primer lugar se parte de comprender que la red central de Agronit son todas sus asociadas y asociados como se señala en la organización de núcleo básico, que aunque no fueron nombrados de esta manera en la exploración es a partir de ellos que se forma la asociación y se tejen lo vínculos con otros sectores.

Como ya se mencionó desde el inicio de la organización se realizaron acciones de gestión para conseguir alianzas con entes gubernamental, lo cual permitió el contacto y posterior trabajo colectivo. Desde los primeros pasos y a lo largo del actuar de Agronit se han establecido relaciones, que en su mayoría han perdurado y se han consolidado con el tiempo.

Se resalta la relación con la Fundación Social de Holcim, la cual fue considerada como: *“un gran apoyo, sí, para mí la Fundación es un apoyo desde todos los puntos de vista. Es una colaboración muy grande. El préstamo que hizo la Fundación para la construcción del centro de acopio, para la compra del primer tanque, para mí eso fue muy bueno”* (ex contadora). Para algunas personas aunque se reconoce el apoyo de la FSH, no siempre se percibe como benéfico porque se crean dependencias en el funcionamiento de la Asociación.

El antiguo presidente de la Junta Directiva de Agronit también reconoce el vínculo con actores gubernamentales, que a su vez se asocia al logro de reconocimiento social de la asociación. Para él es significativo que se pueda llegar a las alcaldías municipales, donde ve *“un aprendizaje interesante porque ya los alcaldes de los 3 municipios con que inició la organización y conocieron a fondo qué era lo que se pretendía hacer, cuál era el objetivo social, económico y técnico que tenía la organización, ellos le dieron importancia y han colaborado porque al menos ya le abren las puertas a los asociados de cada uno de los municipios cuando van a hablar con ellos, ya los escuchan: ah yo soy de Agronit, ah que bueno. Ofrecen los servicios, los atiende, lo que en la mayoría de la gente no... no... anteriormente no se presentaba esa buena atención digamos por la parte administrativa”* (ex presidente de la JD).

Desde la administración de Agronit se identifican como nodos de red a los proveedores de insumos, con quienes se logran beneficios comerciales. Se encontraron unos actores importantes para el funcionamiento de Agronit y que hicieron parte de su red de recursos, quienes fueron *“los aliados, las personas que*

*entregaban leche pero que no estaban afiliadas” (ex contadora). Los aliados de este tipo jugaron un papel importante para el logro del punto de equilibrio del negocio que aseguró su permanencia, especialmente en épocas de baja producción de los asociados. Este grupo estuvo conformado por 20 personas, quienes entregaban alrededor de 700 litros de leche diarios hasta el año 2011 cuando se hicieron asociados de Agronit.*

Para Agronit el poder contar con diferentes empresas y entes públicos les permite tener posibilidades de acción. Desde el núcleo básico se analizó que *“una de las ventajas es la colaboración, a Agronit siempre lo han visto como una asociación sin ánimo de lucro y que la han apoyado siempre en todas sus partes. Eh... la misma Alquería, cualquier evento tenemos, [...] digamos de control de muestras de leche, cuando lo del antibiótico, hemos mandado las muestras y Alquería nos colaboró en la parte de saber cuáles han sido los antibióticos” (ex contadora). Igualmente se reconoce que el vínculo es de doble vía: “La colaboración es como muy mutua y dependiendo de la relación que uno tenga con la persona directamente de [...] Con la parte financiera... con Confiar tenemos una relación muy buena. Nosotros llamamos y decimos: ‘necesitamos 7 millones de pesos’. Ellos ya nos los tienen listos, organizados y no hay ningún problema. La misma doctora Claudia ha buscado estar pendiente en la parte de los asociados, de ir y decirles como se usa la tarjeta débito, porque hay personas que no saben manejar eso” (gerente). Muchos de los lazos que se han construido con entidades tanto públicas como privadas han girado en torno al tema de la calidad en la producción de la leche.*

Una interpretación de la existencia de un trabajo en red por parte de Agronit se puede realizar de lo expuesto por el participante del aliado comercial Alquería, *“lo positivo es poder reunir la gente en un solo sitio, mantenerlos, que no es fácil, tenemos muchas asociaciones que se crean todos los días, vemos que en el país se están formando asociaciones que van a pedir recursos porque el Ministerio da, pero cuando va uno a ver la sostenibilidad en el tiempo es muy poca, uno vuelve*

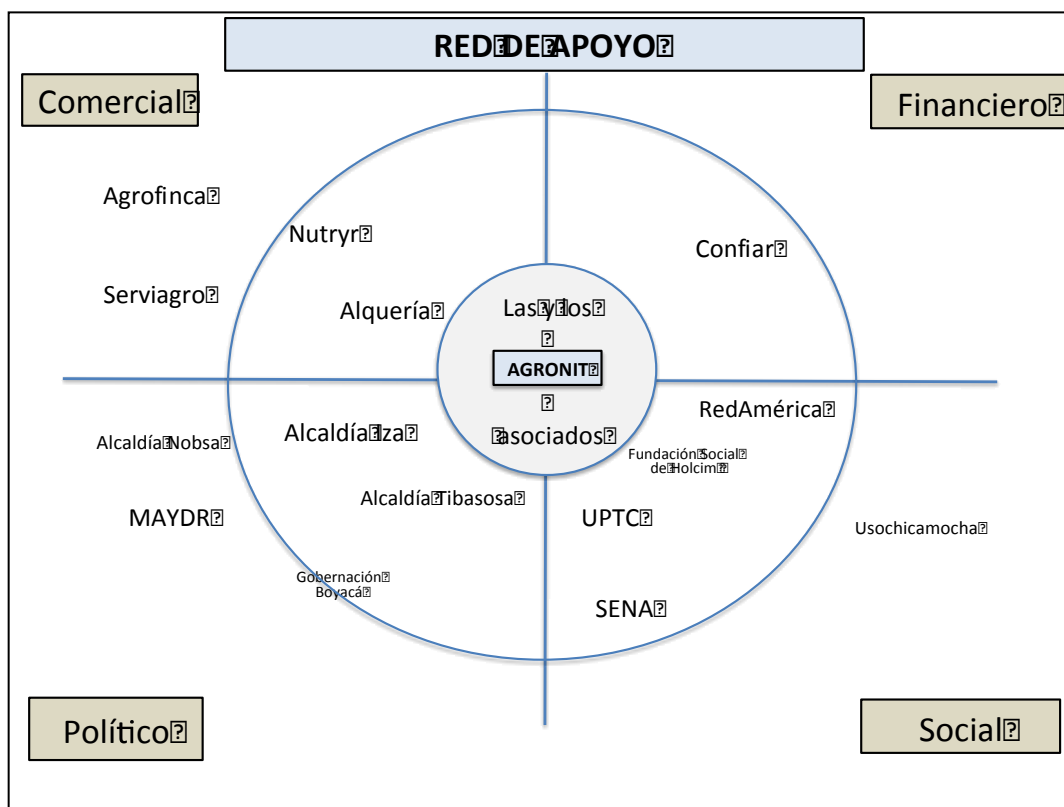
*al año, a los 6 meses y hay problemas internos, están peleando, no saben nombrar su gerente, no saben nombrar su presidente o forman compadrazgos políticos, donde vuelve uno al año y ya la asociación está completamente deshecha, no hay asociación, el tanque está apagado, los productores por un lado y finalmente en manos del intermediario otra vez” (empleado Alquería).*

A partir de la implementación del proyecto de Alianzas Productivas también se amplió la red de recursos de Agronit, como fue el caso del contacto y trabajo con Misión Rural.

Para el ex alcalde de Iza la participación en el trabajo realizado con Agronit consistió en *“poder co-ayudar en esa iniciativa que tomó Agronit, de co-ayudar en la adecuación de la infraestructura del acopio, en la consecución de unos recursos del municipio con ese gran proyecto de Alianzas Productivas con el Ministerio en el cual contribuimos con la adecuación de unos reservorios, con la entrega de unas materias primas para los procesos de [...] avena y [...] y, eh.. con la adecuación, últimamente del acopio de leche para responder a esas exigencias del INVIMA... entonces, hemos establecido un vínculo” .*

En el siguiente mapa se exponen los principales recursos que Agronit ha establecido con las entidades público privadas





Gráfica 7. Mapa de red de apoyo de Agronit  
Elaboración propia

### 3.3.4 Mapa de resultados.

Los elementos claves de cada una de las categorías tratadas en el aparte de “Relaciones con entidades públicas y privadas”, se presentan de manera gráfica en el mapa de resultados, que toma las palabras claves de las preguntas de investigación:

¿Cómo Agronit ha fortalecido alianzas productivas entre lo público y privado para generar procesos de desarrollo local? y,

¿Cuáles han sido las estrategias organizativas que le ha permitido a Agronit mantener el relacionamiento con las diferentes entidades?, y

¿Cómo Agronit, a su interior define sus reglas de juego que le permite cumplir con sus objetivos como organización en relación con el vínculo con los otros actores públicos y privados?

Categoría	Palabras claves preguntas de investigación		
	Alianzas productivas	Estrategia Interna	Reglas de Juego
<b>Credibilidad y Confianza</b>	Acompañamiento de la FSH (pero ligazón persistente) Alianzas de largo plazo. Cumplimiento en los compromisos	Creación de lazos de compromiso (más allá de lo comercial) Construir reconocimiento social	Unidad entre productores Aumento de capacidades productivas Transparencia en las relaciones comerciales Distanciamiento a la politiquería pero reconocimiento de derechos
<b>Roles y responsabilidades</b>	Participación de aliado comercial en mejoramiento de calidad Acompañamiento de la Fundación en la gestión de recursos. Recursos Asignados por las entidades del gobierno con seguimiento para evaluar resultados	Capacidad de negociación comercial Venta asegurada Apuesta colectiva real Evidencia de las mejoras (individuales y colectivas) Gestión con la formulación de proyecto y entrega de resultados Gestión gubernamental constante	Cumplimiento de compromisos técnicos, comerciales y financieros Cumplimiento en el pago a los productores/as
<b>Red de Recursos</b>	Relaciones de Gana- Gana	Red de recursos amplia y variada (aunque no de trabajo permanente con lo gubernamental) Construcción de vínculos duraderos	

Tabla 5. Relaciones con entidades públicas y privadas  
Elaboración propia

#### **4. CONSIDERACIONES FINALES**

Teniendo en cuenta las preguntas de investigación ¿Cómo Agronit fortalece alianzas productivas entre lo público y privado para generar procesos de desarrollo local?, ¿cuáles han sido las acciones organizativas que le ha permitido a Agronit mantener el relacionamiento con las diferentes entidades? y, ¿cómo Agronit, a su interior define sus reglas de juego que le permite cumplir con sus objetivos como organización en relación con el vínculo con los otros actores públicos y privados?, por último se darán consideraciones finales que concretan los resultados y permiten brindar recomendaciones en pro del fortalecimiento de organizaciones sociales y especialmente para Agronit.

En este sentido, los resultados expuestos en el presente estudio de caso de, señalan a Agronit como un proceso significativo para la región en donde se encuentra, así como se reconoce como una experiencia exitosa por parte de los asociados y de los actores externos indagados. Sin embargo, es un proceso en construcción donde se evidencian debilidades, conflictos y posibilidades de mejora que han sido señalados en el desarrollo de los resultados.

Con el interés de motivar la construcción y consolidación de alianzas público privadas para el desarrollo local y teniendo en cuenta las preguntas de investigación y los objetivos del presente estudio, a continuación se enfatiza en los aspectos que han ayudado a consolidar la experiencia de Agronit.

En relación al objetivo general del estudio, se reconocen como aspectos que motivan la construcción de alianzas productivas públicas y privadas en pro del desarrollo local, la experiencia organizativa con enfoque e impacto territorial creando su propia dinámica en relacionamiento con diferentes actores públicos, privados no solamente a nivel territorial sino ampliando y reconociendo otros actores a nivel nacional.

El caso de Agronit, no se considera como un proceso endógeno ya que fue motivado por un agente externo, una de las características del desarrollo local según Prévost (1996). Sin embargo, y de acuerdo a este autor Agronit ha consolidado un proceso emergente visto en su dinámica organizativa, el logro de capacidades y el sentido de apropiación de la organización y la identificación de las potencialidades del territorio, reconociendo y articulando una red de intercambio con otros actores públicos y privados, aspectos fundamentales para la construcción de una alianza productiva.

Agronit ha aplicado el modelo de alianzas productivas promovido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y que en análisis de entidades como la FAO se motivan por los requerimientos de la actual lógica del mercado, “donde la competitividad, velocidad de la innovación, los sistemas de coordinación y cooperación, y las capacidades juegan un papel primordial” (FAO, 2002: sp). Sin embargo en la dinámica de las alianzas productivas especialmente con organizaciones solidarias juega un papel importante el acompañamiento técnico y organizativo que como lo expone la FAO debe darse en el mediano plazo reconociendo que el modelo de alianzas productivas es de proceso y no de resultado, así se evidencia el papel de acompañamiento que la Fundación Holcim ha brindado a la organización solidaria

Si se tiene en cuenta las dimensiones del desarrollo local expuestas por Enríquez, (2006), la experiencia de Agronit permite identificar la incidencia en la dimensión territorial al unir productores de cuatro municipios para organizar la producción, articularse con el mercado teniendo en cuenta la exigencias de calidad y la necesidad de organización social de los productores que de manera coordinada logran negociar mejores condiciones que al estar fragmentada la producción en el territorio.

En la dimensión económica se destaca la apuesta como organización solidaria que ha logrado la sustentabilidad permitiéndoles ganar capacidades organizativas,

y productivas que posibilita mejoras en calidad de vida, lo cual es reconocido por los productores como beneficios destacando la seguridad en la compra de los productos, bonificaciones de parte del aliado comercial por calidad y volumen, pago quincenal a productores a veces por encima del precio promedio, descuentos en insumos, capacitaciones, facilidad de acceso a crédito con facilidades de pago. Además, al estar organizados encuentran facilidad para movilizar recursos en función de la Alianza Productiva, ejemplo de ellos fue el proyecto presentado al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el acceso a proveedores de servicios financieros externos e internos.

En cuanto a la dimensión institucional se reconoce en los resultados de Agronit una de sus fortalezas al lograr articular los actores públicos y privados presentes en el territorio y otras instituciones nacionales en torno a proyectos que han contribuido a la consolidación de esta organización solidaria.

Agronit identifica en esta dimensión que uno de los aspectos que motivó la formación de esta alianza se relacionó con la reglamentación legal de la producción y comercialización de leche, relacionados especialmente por los Decretos 616 y 2838 de 2006 y la Resolución 0012 de 2007 que contienen reglamentos técnicos sobre la leche para consumo humano incluyendo envase, transporte y expendio, y el CONPES 3675 de julio de 2010 que promovió el mejoramiento de la competitividad del sector lácteo colombiano.

En cuanto a la dimensión cultural Agronit desde su origen se identificó como una organización de productores campesinos sin desconocer la heterogeneidad tanto en los productores como en las unidades de producción. La motivación de unión de este grupo se dio al reconocer las desventajas y riesgos de los productores de leche frente a la regulación y al mercado.

La dinámica organizativa en momentos ha tenido en cuenta condiciones de identidad campesina, como la experiencia de compadrazgo productivo del

proyecto Redeamérica sin ser un pilar estratégico y continuo en el quehacer de la organización solidaria.

En la dimensión política, la participación de Agronit principalmente ha sido en alianzas para proyectos y gestión de recursos. Agronit no se reconoce como un actor dinámico en los espacios de representación política y de toma de decisiones locales, esto como se expresó en los resultados debido a ser una estrategia de protección ante relaciones clientelares presentes en la dinámica política regional.

Al analizar el primer objetivo específico relacionado con identificar las alternativas organizativas que le han permitido a Agronit mantener el relacionamiento con las diferentes entidades, los resultados muestran que la organización y fortalecimiento del núcleo básico ha jugado un papel importante en la relación entre los asociados y los aliados públicos y privados.

Se destaca en el núcleo básico el logro de capacidad de gestión aprendida en una dinámica de aprender haciendo, donde el acompañamiento a la gestión por parte de la Fundación Holcim se considera pertinente para abrir los espacios que con el cumplimiento de objetivos y acuerdos fruto de la gestión, donde Agronit ha logrado su propio reconocimiento y autonomía.

La capacidad de gestión se evidencia en la conformación y sostenibilidad de la alianza productiva por medio de mantener la red de apoyo de Agronit, que según Berdegué se relaciona con el nivel externo de sostenibilidad que vincula la capacidad de articulación y cooperación con agentes diversos. Sin que las entidades o agentes aliados superen el papel protagónico de la asociación.

Los resultados evidenciaron la relación de “gana- gana”, donde Agronit ha logrado construir y sostener alianzas que han garantizado la generación de empleo, el desarrollo de su organización solidaria, los aliados de la misma manera reconocen que han ganado beneficios y servicios en su relación con Agronit. Esta relación

“gana- gana” se asemeja al concepto de coparticipación de Prévost (1.996), donde los actores movilizan las energías y los recursos en pro de cambios culturales en el desarrollo.

En el segundo objetivo específico se identificaron las reglas de juego que le han permitido a Agronit cumplir con sus objetivos como organización en relación con el vínculo con los otros actores públicos y privados. Se destaca en su dinámica organizativa la conformación del núcleo básico con sentido democrático entendido éste como el vínculo en la asamblea integrada por todos/as los asociados, que conforman sus estamentos de representatividad, junta directiva, comités y gerencia.

En esta dinámica de conformación del núcleo básico los resultados evidencian como una regla de juego importante la elección de representantes con capacidad de análisis, de negociación, gestión, concertación y control. El estudio de caso reconoce debilidades en el cumplimiento de las funciones del núcleo básico, sin embargo, se hace manifiesta una estructura organizativa focalizada al cumplimiento de los objetivos de la organización solidaria. Es decir al interior de Agronit existe un esquema organizativo que agrupa las actividades que les ha permitido el cumplimiento de metas y dan cuenta de relaciones de autoridad en su desarrollo.

Otras reglas internas expresadas en los resultados y las cuales son relevantes para la organización solidaria han sido el reconocerse como capaces de sostener su propio proceso de tal manera que se han distanciado de prácticas asistenciales comunes en la región. Agronit ha optado por procesos dinámicos en donde los términos de negociación con su aliado comercial y con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural los han impulsado a apropiar cambios tecnológicos para el mejoramiento de la producción en sus fincas.

El último objetivo específico indagó por los aspectos organizativos que los agentes externos reconocen como aquellos que le han permitido a Agronit establecer alianzas productivas.

Dávila (1985:8)<sup>17</sup> define todo tipo de organizaciones, incluyendo a las solidarias, como el ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales. El cumplimiento de los objetivos relacionados con el trabajo coordinado de todos los asociados en Agronit, lo reconocen los aliados públicos y privados como el eje en la construcción de credibilidad y confianza la cual se ha cimentado en relaciones de largo plazo.

Otro aspecto a resaltar es el logro al identificar los roles y responsabilidades de cada uno de los actores de manera clara desde el primer momento, lo cual ha delimitado las responsabilidades tanto de la organización solidaria como de los aliados, que corresponde a su naturaleza organizativa o en el caso de las entidades públicas su competencia misional.

Esta claridad en los roles y responsabilidades le ha permitido a Agronit establecer una forma de relación con sus aliados al identificar de manera precisa las necesidades y alcance que ellos esperan en relación a la organización solidaria

---

<sup>17</sup> Relacionado en el documento “Estado del arte sobre el debate conceptual del término sector solidario. Aproximaciones para la construcción de un concepto” de Marietta Bucheli, 2005.



## 5. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan se refieren en primer lugar a Agronit como organización solidaria, las cuales buscan fortalecer un proceso que los resultados muestran como significativos tanto internamente y en relación con sus aliados y su región.

- Si bien la participación de los productores de cuatro municipios en la organización solidaria marca una diferencia en su proceso, se hace necesario que Agronit continúe trabajando en el fortalecimiento de las capacidades organizativas, administrativas y solidarias de sus asociados para la participación y gestión en el núcleo básico.
- Luego de siete años de experiencia Agronit ha logrado crear una red con sus aliados públicos y privados, sin embargo, la organización debe plantearse el reto de identificar otras organizaciones de productores a nivel regional que de manera conjunta permita enfrentar retos que el mercado, especialmente de la leche tiene en estos momentos con los Tratados de Libre Comercio –TLCs-.
- El proyecto de Alianzas productivas que Agronit ejecutó con el MAYDR, les permitió mejorar en sus prácticas productivas y organizativas, se le recomienda a Agronit gestionar recursos con los aliados ya conocidos y con otros para implementar modelos innovadores para productores campesinos.
- Teniendo presente las dimensiones que caracterizan un proceso de desarrollo local, se le recomienda a Agronit trabajar especialmente en las dimensiones ambiental y política. Seguramente en estas dos dimensiones encontrará elementos de innovación y sostenibilidad.

En segundo lugar, teniendo en cuenta los resultados de la investigación en relación a la organizaciones solidarias el concepto de alianzas productivas entre lo público y privado y como inciden en procesos de desarrollo local, las siguientes recomendaciones se hacen para otras organizaciones, pero también para entidades del sector público y privado interesados en apoyar o acompañar procesos con enfoque de desarrollo local.

- Para los diferentes actores es necesario reconocer que un enfoque en desarrollo local requiere en primer lugar tener una visión de largo plazo, donde se hace posible identificar las debilidades y fortalezas, así como reconocer las oportunidades para el territorio. El desarrollo local se construye con un enfoque en proceso y no simplemente con resultados puntuales y de corto plazo.
- Se hace necesario que los diferentes actores tengan claridad frente a sus reales roles y responsabilidades, y especialmente que entiendan que en la construcción de lo local se hace necesario crear valores de respeto por la diferencia y la autonomía.
- En los últimos años se habla de la corresponsabilidad, esta investigación toma un término que se relaciona y es la coparticipación, estos dos términos están íntimamente relacionados cuando los diferentes actores logran identificar los intereses para trazar objetivos comunes con el propósito de lograr resultados donde todos ganan y que motivan lazos de credibilidad y confianza.
- Modelos como los de alianzas productivas, que en Colombia hace parte de política pública, son importantes para el sector rural en la medida que de manera organizada y con innovación los productores puedan enfrentar los retos que el mercado especialmente con los tratados de libre comercio están generando.

## 6. Bibliografía

Aguirre, A., Tous, D., Castillo, A. (2003). Administración de organizaciones en el entorno actual. Ediciones Pirámide. España.

Alberdi, J. & Pérez K. (s.f). Capital social en <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/29> consultado 14/05/2013.

Arias, J. (2006). Fortalecimiento de organizaciones solidarias. II. La organización. En Pautas para el fortalecimiento de los directivos de organizaciones solidarias. Experiencias solidarias. DANSOCIAL. Escuela de Economía Solidaria. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Comunidad e Madrid, La Suma de Todos. Convenio Andrés Bello. Bogotá. 19 – 75.

Aritzeta, A., Ayestarán, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipo de trabajo. Revista de Psicología General y Aplicada. Universidad del País Vasco. 56 (1), 61-75.

Arocena, J. (2002). Desarrollo Local: un desafío contemporáneo. Uruguay. Tauros, segunda edición.

Bastidas, A., Medina, L. (2009). Gobernabilidad democrática y fortalecimiento organizacional. Unión Europea, Acción Social. Bogotá.

Berdegú, J. (2001). Estrategias de acción colectiva y mejoras en las condiciones de vida de las poblaciones rurales. Fondo Mink'a de Chorlaví. Chile.

Berdegú, J. Ramírez, E. (2003). Acción Colectiva y Mejoras en las Condiciones de Vida de Poblaciones Rurales. Fondo Mink'a de Chorlaví. Chile.

Berdegúe, J. (2005). Sistemas de innovación favorables a los pobres. En <http://www.ifad.org/events/gc/29/panel/s/julio.pdf> Consultado 7/03/ 2012.

Bucheli, M. (2005). Estado del arte sobre el debate conceptual del término sector solidario aproximaciones para la construcción de un concepto. -PUJ- DANSOCIAL. Bogotá.

Bucheli, M. (2008). El desarrollo local y las organizaciones solidarias; diversas estrategias para afrontar el desarrollo: un caso colombiano. Cuadernos De Desarrollo Rural 5 (61) 111 – 129.

Carpio, P. (2008). Retos del desarrollo Rural. Abya-Yala, Fundación Esquel, OFIS, Friedrich Ebert Stiftung, ILDIS Quito, Ecuador.

Castillo Darío (2012). Lineamientos para las políticas públicas de las Cooperativas compromiso para el Futuro. Documento PUJ, facultad de estudios ambientales y rurales. UNES

Centro de Estudios Ganaderos y Agropecuarios, CEGA. (2004). Línea de base para la definición de una propuesta de Desarrollo en los Municipios de área de influencia de Holcim (Colombia) S.A. Fundación Social de Holcim Colombia.

Cruz Villca. (2006). Retos del Desarrollo Local. En Poder comunal. El verdadero camino. RedAmérica: 333-353

Dávila, R. 2005. Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito. Pontificia Universidad Javeriana.

Dávila, R. (2004). Innovación y éxito en la gerencia cooperativa Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito. Pontificia Universidad Javeriana.

DANE, 2005. Censo Departamento de Boyacá.

Durston, J. 2002. El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras. Naciones Unidas. CEPAL. Barcelona.

Ekboir, J. y Parellada, G.: “Public-private interactions and technology policy in innovation processes for zero tillage in Argentina”, en Byerlee, D. y Echeverría, R.G. (eds.): Agricultural Research Policy in an Era of Privatization, Wallingford: CABI Publishing, págs. 137-154, 2002.

Enríquez, A. (2008). Introducción. Desarrollo local: hacia nuevas rutas del desarrollo. En A. Abardía y F. Morales (coordinadores), Desarrollo regional, reflexiones para la gestión de los territorios. México: Alternativas y capacidades. 11-33.

Enríquez, A. 2006. Retos del Desarrollo Local. En Poder comunal. El verdadero camino. RedAmérica: 101- 118.

FAO. 2002. 27ª Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe Alianzas Productivas para la Seguridad Alimentaria y el Desarrollo Rural. La Habana, Cuba, 22 al 26 de abril de 2002. En <http://www.fao.org/docrep/meeting/004/y6030s.htm>

Grassi, E. (2003). El Asistencialismo. En El Estado Neoliberal. La experiencia Argentina de la década del 90. Revista electrónica de estudios latinoamericanos, N° 4 . Unidad de docencia e investigaciones sociohistóricas de América Latina. Instituto de Investigaciones Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA). Buenos Aires. 27–48.

Hall, A., Bockett, G., Taylor, S., Sivamohan, M.V.K. y Clark, N.: "Why research partnerships really matter: innovation theory, institutional arrangements and implications for developing new technologies for the poor", *World Development*, 29 (5), págs. 783-797, 2001a

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2006). Estudio de caso Proyecto de Alianzas productivas presentado en la Conferencia Internacional sobre reforma Agraria y desarrollo Rural

Muñoz, J. (2005). Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti 5. Universitat Autònoma de Barcelona.

Nussbaum, M.C. (2012). Crear capacidades. Propuesta para el desarrollo humano. Barcelona: Paidós.

Ostrom, E. (2000). El gobierno de los Bienes Comunes. Universidad Nacional Autónoma de México. Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. Fondo de Cultura Económica. México en [http://dcsh.xoc.uam.mx/produccioneconomica/publicaciones/el\\_gobierno\\_de\\_los\\_bienes\\_comunes.pdf](http://dcsh.xoc.uam.mx/produccioneconomica/publicaciones/el_gobierno_de_los_bienes_comunes.pdf) consultada el 14/11/2012.

Pérez, E. (1999). Retos para la participación ciudadana. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.

Prévost, P. (1996). El desarrollo local y las cooperativas. En Cuadernos de Desarrollo Rural. (37) 25-45.

Quintero, R. (2006). Desarrollo integral Local. Una propuesta para superar la exclusión. Fundación Social. Bogotá

Ramírez, B. (2010). El día que desempolvaron la enjalma. En La voz de las organizaciones. Programa Fondo Nacional Colombiano, RedAmérica Nodo Colombiano.

Ribeiro, E., Barbosa, F. (SF). Organizaciones de Base, Redes Intersectoriales y Procesos de Desarrollo Local: el desafío de la sostenibilidad. Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base. Bogotá, Colombia.

Salas, H. (2002). Antropología, estudios rurales y cambio social. La globalización en la región Lagunera. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Antropológicas. México.

Solarte, G. (2011). Asociatividad, empresarización y pactos territoriales: claves del desarrollo de los territorios rurales. Corporación Latinoamericana Misión Rural. Bogotá.

Velásquez, F., González, E. (2008). Ambientes Favorables Para El Desarrollo de Base. Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base. Bogotá, Colombia.

Yin, R. 1989. Case study research. Design and Methods. Beverly Hills. CA, Sage.

Yoguel, G. (2000). Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas. Revista de la CEPAL (71) 105-119.

**ANEXO 1**

**Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas - INFORME DE MONITOREO**

<b>Alianza – ALIANZA LECHERA PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y PRODUCTIVO AGRONIT</b>	<b>Fecha de Visita*</b>		
	<b>Día</b>	<b>Mes</b>	<b>Año</b>
	<b>18</b>	<b>02</b>	<b>2011</b>

*\*Como fecha de referencia del informe se toma el último día de la visita formal de monitoreo a la alianza en campo.*

<b>Organización Gestora Regional a cargo del monitoreo</b>	MISION RURAL. OGR CENTRO												
<b>Nombre monitor responsable</b>	Ximena Alvarez C.												
<b>Número y año del convenio de alianza</b>	<b>Número</b>			05/002/09			<b>Año</b>			2008			
<b>Fecha de aprobación de la alianza en comisión intersectorial</b>	<b>Día</b>	28		<b>Mes</b>		10		<b>Año</b>		2008			
<b>Fecha vencimiento-póliza cumplimiento-convenio de alianza*</b>	<b>Día</b>	19		<b>Mes</b>		10		<b>Año</b>		2011			
<b>Fecha del CDA que aprobó el POA</b>	<b>Día</b>	20		<b>Mes</b>		04		<b>Año</b>		2009			
<b>Vigencia del POA de referencia</b>	<b>Mes</b>	11		<b>Año</b>		2010		<b>Mes</b>	02		<b>Año</b>	2011	
<b>Periodo al que corresponde el informe**</b>	<b>Día</b>	14	<b>Mes</b>	08	<b>Año</b>		2010	<b>Día</b>	16	<b>Mes</b>	11	<b>Año</b>	2010
<b>Fecha del primer desembolso de incentivo modular</b>	<b>Día</b>	07	<b>Mes</b>	07	<b>Año</b>		2009	<b>Antigüedad de la alianza-</b>				<b>19</b>	
								<b>Meses</b>					
<b>Organización Gestora Acompañante en la actualidad (OGA)***</b>	FUNDACION SOCIAL DE HOLCIM COLOMBIA												
<b>Otras OGA's que han acompañado la alianza</b>	NINGUNA												
<b>Aliados comerciales actuales con convenios de comercialización vigente</b>	PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A- ALQUERIA												

*\* o de sus prórrogas. \*\* la fecha final es igual a fecha de corte indicada en el encabezamiento de este informe.*

*\*\*\*Contados a partir de la fecha del primer desembolso del incentivo modular.*



## 1. COMPONENTE TECNICO - PRODUCTIVO

### 1.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Pre inversión y Convenio de Alianza\*

#### I. Metas del establecimiento productivo:

1. Mejoramiento nutricional del hato:
  - a. Mejorar 79 has de pradera, mediante la siembra (1ha/beneficiario) con kikuyo, raigrass, azul orchoro, trébol rojo.
  - b. Establecer 19,75 has de forrajes (0,25 has en avena vicia/beneficiario)
  - c. Elaboración de ensilaje
2. Mejoramiento reproductivo y sanitario del hato
  - a. Mejoramiento genético del hato mediante inseminación artificial.
  - b. Establecer un plan para el manejo reproductivo y sanitario del hato.
3. Adecuación de la infraestructura y equipos pecuarios en fincas
  - a. Construcción de instalaciones para el ordeño
4. Aumento en la disponibilidad de aguas a partir de la construcción de reservorios
  - b. Construcción de 16 reservorios comunitarios. (8 reservorios en Iza, 6 en Tibasosa y 2 en Nobsa )
5. Asistencia Técnica
  - a. Visitas periódicas de Asistencia técnica (asesoría en manejo productivo, reproductivo, genético, sanitario y nutricional y recomendaciones):
  - b. Manejo del hato lechero
  - c. Mejoramiento genético : Capacitación y visitas a cada finca para manejo del programa de inseminación artificial
  - d. Establecimiento de praderas y forrajes (Capacitación y visitas a finca para el establecimiento de praderas mejoradas y forrajes, y manejo de ensilajes

#### II. Metas productivas (Producción y productividad):

- a. Incrementar la productividad de 7 a 10 litros leche/ vaca/día, a partir del año dos.

## 1.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE.

**1.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:**

### **I. De establecimiento o sostenimiento:**

#### 1. Mejoramiento nutricional del hato:

- a. Mejorar 79 has de pradera, mediante la siembra (1ha/beneficiario) con kikuyo, raigrás, azul orchoro, trébol rojo.
  - *Análisis de suelos*: Meta cumplida en un 100%. se efectuaron los 79 análisis. Con base a los resultados obtenidos se formularon los planes de fertilización.
  - *Compra de semillas*: Según información proporcionada por la OGA todos los beneficiarios de la alianza recibieron los insumos. Se cuenta con las respectivas actas de entrega, las fichas de recibido de insumos y con los informes contables por beneficiario. Meta con un 100% de cumplimiento.
  - *Preparación de terreno*: De las 79 has previstas por renovar, se renovaron 71 hectáreas (meta con un cumplimiento del 89%), la cual se efectuó en 3 periodos: El primer periodo se desarrollo entre el 23 de octubre y el 27 de noviembre del 2009, en el que se renovaron 13,5 has, sin embargo se suspendió

el contrato por las condiciones climáticas presentadas. El segundo periodo, comprendido entre el 28 de abril del 2010 y el 29 de junio se renovaron 47,12 has, pero nuevamente fue necesario suspender esta actividad por las inundaciones presentadas en la zona. En el tercer periodo que se desarrollo entre el 23 y 27 de septiembre se renovaron 10,38 has.

De los 79 beneficiarios, 67 beneficiarios realizaron la renovación, los 12 productores restantes decidieron no realizarla porque sus predios se encontraban inundados y/o no contaban con el área disponible para realizarla.

- *Aplicación del plan de enmiendas y fertilización.* Cada beneficiario cuenta con un plan de fertilización acorde con las recomendaciones dadas por la empresa PROTECH en los análisis de suelos, los cuales se tuvieron en cuenta para realizar la renovación de praderas.

b. Establecer 19,75 has de forrajes (0,25 has en avena vicia/beneficiario)

Una vez realizado un inventario de las has de forraje sembradas, se concluye en el último informe de asistencia técnica que realmente se han sembrado 13,5 en vez de 17,15 , como habían estimado anteriormente, es decir que faltan por sembrar 25 productores (cumplimiento de la meta del 68.3%). Se tienen firmadas 17 actas de compromiso por parte de los productores de sembrar, actividad que se tiene prevista realizarla en marzo. La OGA se ha comprometido a visitar las fincas y verificar que se realice esta actividad.

c. Elaboración de ensilaje

- De la producción obtenida de las siembras realizadas en el 2009, solamente un beneficiario realizó ensilaje, los demás beneficiarios no lo realizaron debido a que se presentaron grandes pérdidas en la producción por las heladas de enero y decidieron utilizarlas para la alimentación de los animales dada la escasez del mismo por el intenso verano. De las siembras realizadas en el 2010, 22 productores han ensilado el material sembrado en los bancos de proteína.

## 2. Mejoramiento reproductivo y sanitario del hato

- *Planes de desarrollo productivo:* Cada uno de los beneficiarios cuenta con un plan de desarrollo reproductivo.
- *Seguimiento planes:* Se realizaron 790 visitas de asistencia técnica veterinaria para hacer seguimiento a planes de desarrollo, atención de emergencias veterinarias, inseminación artificial, BPG), se han terminado los contratos de asistencia técnica, dentro de los resultados obtenidos encontramos:
  - En total se realizaron 371 visitas para atención de eventos veterinarios, en donde se han atendido 486 animales.
  - Se realizaron 244 visitas para prevención de enfermedades carenciales y parasitarias, en donde a 1271 animales se les realizó desparasitación bovina y aplicación de complejo B. Además se aplicó la vacuna contra carbón a 279 animales
- *Inseminación artificial:* Se cuenta con un registro del servicio de inseminación prestado a los animales de los beneficiarios del proyecto. Se inseminaron 156 animales de los beneficiarios del proyecto de los cuales, 95 han sido confirmados, 55 presentan repeticiones de celos y 6 se encuentran en espera.
- La Gobernación de Boyacá ha aportado 2 de los 3 términos de inseminación que se había comprometido inicialmente, los cuales están siendo utilizados en este momento.

## 3. Adecuación de la infraestructura y equipos pecuarios en fincas

- Se han construido 72 unidades de ordeño (*cumplimiento de la meta del 91%*), para lo cual se realizaron 15 talleres. Esta actividad se ha realizado con la participación de grupos de beneficiarios. Según el informe de OGA 4 productores han manifestado que no lo construirán y 3 estudian la posibilidad de comprar puestos móviles. En marzo la OGA revisará que se cumplan los compromisos de la construcción de las unidades de ordeño.

#### 4. Aumento en la disponibilidad de aguas a partir de la construcción de reservorios

En IZA se construyeron 8 reservorios. En Nobsa se construyeron 5 reservorios. La Alcaldía de Tibasosa tiene previsto construir 6 reservorios y adecuo 5. (Cumplimiento del 100%)

#### 5. Asistencia Técnica:

Se contrataron 2 asistentes técnicos, quienes ya finalizaron sus contratos. Las actividades que se desarrollaron en la asistencia técnica se orientaron a : establecimiento de praderas, levantamiento de aforos por predios renovados y no renovados, capacitar a los beneficiarios sobre la forma adecuada de realizar una rutina de ordeño, realización de muestras de mastitis test california, asistencia técnica en servicio de inseminación y atención de emergencias , Capacitación a los beneficiarios del proyecto sobre señalización de las finca ,capacitación en Implementación de buenas prácticas de manufactura en los centros de acopio

#### II. ***Productivas (Producción y Productividad):***

De acuerdo al estudio de preinversión, la producción actual promedio diaria de leche por vaca es 7 litros/día. De acuerdo a información suministrada por los productores en las visitas a fincas y en las reuniones realizadas, la producción promedio actual es de 10 litros/ día.

## 2. COMPONENTE AMBIENTAL

2.1) **METAS DE LA ALIANZA.** Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza, metas señalas en el plan de manejo ambiental.

### **Metas del Plan de Manejo Ambiental:**

- a. Capacitación y seguimiento a la implementación de de las buenas prácticas ganaderas.
- b. Capacitación en labranza de conservación y establecimiento de praderas.
- c. Capacitación en manejo integrado de plagas y enfermedades.
- d. Capacitación en manejo integrado de residuos.
- e. Capacitación en gestión integral de residuos orgánicos.
- f. Capacitación en prácticas de conservación de suelos y reforestación, conservación de agua.
- g. Talleres en sistemas silvopastoriles. Siembra de árboles
- h. Permisos ambientales (costo asumido por los beneficiarios).
- i. Manejo de vertimientos de los centros de acopio de Iza y Tibasosa.

## 2.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE. Fuente POA.

### 1.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:

- a. Se realizaron el 100% de las visitas de diagnóstico ambiental de los predios. Cada beneficiario cuenta con un diagnóstico. La información recopilada a través del diagnóstico ambiental fue cargada al software ganadero,
- b. *Capacitación y seguimiento a la implementación de las buenas prácticas ganaderas:* Adicionalmente a las actividades de BPG desarrolladas en el componente técnico, se elaboró y entregó un calendario en BPG, en el que Alquería realizó un aporte para su elaboración
- c. *Talleres de capacitación sobre labranza de conservación, renovación de praderas, manejo integrado de residuos sólidos, sistemas silvopastoriles* Se ha optado por realizar asesorías en los predios de los beneficiarios del proyecto, se realizaron 193 visitas, los temas tratados han sido acerca de labranza de conservación, manejo integrado de residuos sólidos, construcción de composteras, sistemas silvopastoriles en vez de realizar talleres como se había previsto inicialmente.
- d. *Concesiones y permisos ambientales.* El encargado del componente ambiental ha prestado asesoría para el trámite de concesión de aguas ante Corpoboyaca, esta pendiente que los 14 beneficiarios que deben tener esta concesión empiecen a realizar esta actividad, sin embargo algunos beneficiarios han manifestado no contar con el dinero para realizar este trámite (\$252.000). Por otro lado según información de Corpoboyaca el tiempo estimado para esta actividad es de 111 días, lo cual demoraría la realización de esta actividad. Se realizó una reunión para evaluar como se podría financiar los casos de los productores que no cuentan con los recursos para las concesiones.
- e. *Manejo de vertimientos de los centros de acopio de Iza y Tibasosa:* Se realizó la optimización del sistema de tratamiento de aguas residuales en el Centro de acopio de Tibasosa, para lo cual se instaló la trampa de grasa y el tanque séptico, así mismo se adecuó el tanque receptor de aguas de lavado. Se aprobó la contratación de la construcción de las trampas de grasa para el centro de acopio de Iza, construcción que se realizó en marzo.
- f. Se realizó la compra de las canecas plásticas para el manejo de los residuos sólidos y se les entregó a cada uno de los beneficiarios.
- g. A la fecha se ha construido 52 composteras por parte de los beneficiarios de la alianza.

### 3. COMPONENTE AGRONEGOCIO

#### 3.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza.

##### **Inversiones en infraestructura para los centros de acopio**

##### **1. Inversión en adecuación de infraestructura y equipos en los centros de acopio:**

- a. Tanque de enfriamiento para centro de acopio de Tibasosa. Comprar un tanque de frío con recursos del IM
- b. Adecuación de laboratorios centros de acopio ( con recursos del IM)
- c. Plantas eléctricas de emergencia para los centros de acopio. ( 2 plantas eléctricas aporte de la Gobernación de Boyacá)
- d. Equipo especial de análisis físico químico (con recursos de la Fundación Social de Holcim)
- e. Acueducto para el centro de acopio de TIBASOSA funcionando

##### **2. Funcionamiento centros de acopio**

- a. Control de funcionamiento del centro de acopio
- b. Seguimiento y análisis de los volúmenes de leche recibidos por productor.
- c. Análisis de los resultados de las pruebas de la leche recibida en los centros de acopio.
- d. Establecer y socializar un manual de funcionamiento del centro de acopio.

##### **3. Convenios y Gestión de Comercialización:**



- a. Firma de un convenio de comercialización. Hacer seguimiento al cumplimiento del acuerdo.
- b. Participación activa del aliado comercial en las decisiones a través del Comité Directivo.
- c. Los beneficiarios comercialicen la leche a través de la alianza y provean al aliado comercial leche refrigerada con las especificaciones de calidad, cantidad y frecuencia requeridas.

**4. Metas de venta en valor y volumen:**

- Determinar los volúmenes de ventas por cada centro de acopio. Consolidación de las ventas de la alianza. Producción esperada conforme al estudio de preinversión

<b>ALIANZA*</b>						
ITEM	UNIDAD	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4 y sgts
Leche fría	litros	<b>2.192.508</b>	<b>2.374.655</b>	<b>2.478.931</b>	<b>2.538.651</b>	<b>2.648.756</b>
Terneros	unidad	79	79	79	158	158
Vacas	unidad	-	-	79	158	158

**3.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE. Fuente POA.**

**3.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:**

**1. Inversiones en infraestructura para los centros de acopio**

- a. *Tanque de enfriamiento para centro de acopio de Tibasosa* : De acuerdo con la preinversión se compraría un tanque de enfriamiento con capacidad para 3000 lts para el centro de acopio de Tibasosa con recursos del segundo desembolso del IM. En el CDA realizado el 5 de diciembre se autorizó la compra de dos tanques de enfriamiento (un tanque para cada centro de acopio) con capacidad de 2000 lts cada uno, por un valor de compra total de \$52.354.000. ( *Meta con cumplimiento del 100%.*)
- b. *Adecuación de laboratorios centros de acopio.* Se realizó la adecuación del centro de acopio de Tibasosa y se realizaron los pagos del contratista que desarrollo dicha labor. ( *Meta con cumplimiento del 100%*)
- c. *Plantas eléctricas de emergencia para los centros de acopio.* Se encuentra e tramite la compra de las plantas eléctricas por parte de la Gobernación de Boyacá. Esta inversión en las plantas eléctricas se torna prioritaria por las pérdidas en la producción presentadas cada vez que se va la luz en los centros de acopio.
- d. *Equipo especial de análisis físico químico.* La Fundación Social de Holcim Colombia realizó la compra del equipo de análisis fisicoquímico de leche. La dotación del laboratorio de calidad del centro de acopio de Tibasosa, consta de un equipo portátil de análisis físico químico, el Baño de Maria para la prueba de reductasa y alcoholímetros para la acidez. Meta en 100% de cumplimiento
- e. *Acueducto para el centro de acopio de Tibasosa funcionando.* El municipio de Tibasosa realizó la instalación del acueducto del centro de acopio de Tibasosa. AGRONIT tramitó la matrícula del punto de agua y costeó la instalación del servicio al centro de acopio. Meta en 100% de cumplimiento.

## **2. Funcionamiento centros de acopio**

- f. Seguimiento al funcionamiento de los centros de acopio. Además de las actividades de implementación de buenas prácticas de manufactura en los centros de acopio (componente técnico) y de la revisión de las condiciones sanitarias de estos para establecer las necesidades de adecuación de infraestructura en el manejo de las aguas residuales de cada acopio (componente ambiental). Se realizaron las adecuaciones del centro de acopio de Tibasosa de acuerdo a las recomendaciones dadas por el aliado comercia en BPM y conforme a los requerimientos exigidos por el invima.

En los centros de acopio se llevan registros de producción de los resultados de análisis de la calidad de leche recibida. Se consolida la información de ventas por cada centro de acopio y se tiene control de la producción de cada asociado.

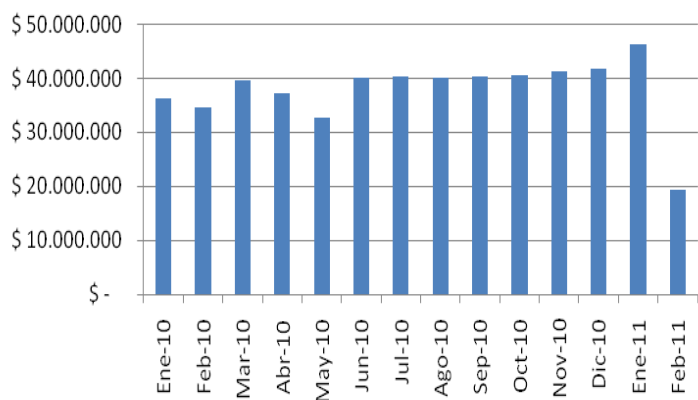
El Alcalde de Iza renovó el uso del centro de acopio de Iza por un año.

### **Convenios y Gestión de Comercialización:**

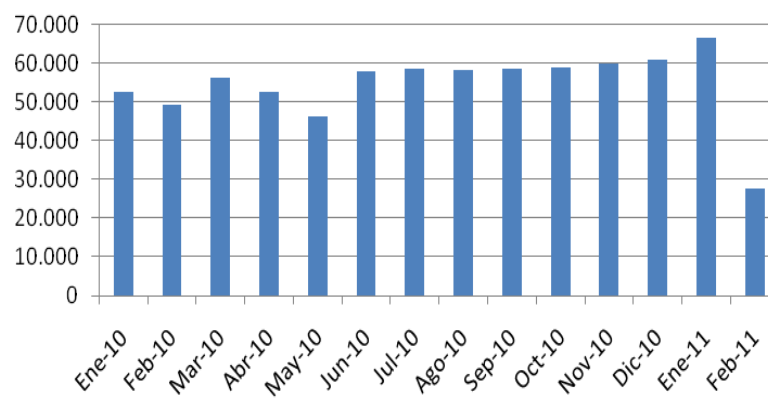
- a. Se encuentra vigente el convenio de comercialización firmado entre el aliado comercial Alquería y Agronit.
- b. El aliado comercial ha manifestado en el convenio de comercialización estar dispuesto a pagar un mayor precio a las fincas certificadas en el manejo brucelosis y tuberculosis.

### **Metas de venta en valor y volumen:**

**Ventas de los beneficiarios de la alianza(\$)**



**Litros acopiados por los beneficiarios de la alianza**



De acuerdo a la información proporcionada por la gerente de Agronit, desde enero del 2010 hasta diciembre del 2010 los beneficiarios de la alianza acopiaron 669.643 litros, para un acumulado de ventas de \$ 464..596.000 en ese periodo. En el 2011 ( enero y febrero) se han vendido \$ 65.672.000, equivalente a 94.640 litros acopiados.

**3.2.2) Cumplimiento de metas de la alianza. Cualificaciones y concepto de la OGR sobre logros alcanzados (en cantidad y calidad) desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte, en cuanto al cumplimiento de las metas finales del componente agronegocio fijadas en la preinversión y el convenio de alianza.**

## 4. COMPONENTE SOCIO-EMPRESARIAL Y DE GERENCIA

### 4.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza.

#### **Metas del Plan Social:**

- a. Fortalecer la capacidad socioempresarial y organizativa de los beneficiarios.
- b. Apropiación del proyecto.
- c. Apropiación del esquema de alianza.
- d. Empoderamiento y participación.
- e. Acompañamiento a la transferencia de competencias a la OP.

### 4.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE. Fuente POA.

4.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las actividades realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas señaladas en él:

*Plan Social:*

Se observa el cumplimiento de las siguientes actividades, al terminarse de desarrollar el plan social:

- a. Durante los primeros meses de la alianza las actividades del plan social se orientaron a dar a conocer el convenio de alianza, firmas de pagaré, socialización del fondo rotatorio y a definir la base final de beneficiarios. Adicionalmente, se logró que los beneficiarios participaran de las actividades de la alianza en preparación de terreno, y que adquirieran un mayor conocimiento del convenio de comercialización.
- b. Se realizó un taller en resolución de conflictos a la junta directiva de Agronit el cual tenía como propósito Identificar y definir los conflictos como paso previo para abordarlos, reconocer individualmente la responsabilidad que se tiene en las situaciones de conflicto, analizar las actitudes y los factores que intervienen en una situación problemática y aprender habilidades para la resolución de conflictos
- c. Se realizó un taller en comunicación asertiva a los beneficiarios de la alianza y se aclararon inquietudes referentes a las condiciones del convenio de comercialización , rutas de recolección de leche y dar a conocer el convenio entre Alquería -Serviagrofinsa
- d. Se realizaron talleres de asociatividad con los productores, adicionalmente con la conformación de los grupos veredales se programaron los convites comunitarios para la construcción de los sitios de ordeño en las fincas modelo, contando con una importante participación de los productores del proyecto.
- e. En el mes de julio se realizó la asamblea general extraordinaria de asociados de AGRONIT con el objeto de socializar los avances del proyecto, aclarar las dudas de los productores con respecto a las inversiones realizadas y someter a consideración de la asamblea la forma de recuperación de las inversiones a la infraestructura asociativa de AGRONIT
- f. Plan estratégico: Se elaboró un plan estratégico en conjunto entre la junta directiva, el equipo que conformo el plan de transferencias de competencias y los participantes de la emprezarización.
- g. Reglamento interno de trabajo concertado con los beneficiarios del proyecto: Aun no se ha aprobado la propuesta para la reforma de estatutos y del reglamento interno en la junta directiva de AGRONIT.
- h. Seguimiento de costos, rendimientos e ingresos de los productores: Se realizó un taller de contabilidad y registros contables. De acuerdo al informe de la encargada del componente social el 77 % de los beneficiarios han implementado carpetas de control y registro

*Transferencia de Competencias a la Organización de Productores:* Se seleccionó un grupo de 6 personas compuesto en su mayoría por hijos de beneficiarios quienes participaron en las diferentes actividades del plan de transferencia.

Dentro de las principales actividades que se realizaron en el plan de transferencias de competencias se encuentran jornadas de capacitación en temas contables, estructura organizacional y giras técnicas como se observa a continuación:

- a. Elementos básicos de manejo de empresas asociativas y Responsabilidades fiscales y Tributarias
- b. Se realizó un taller sobre estados financieros, a la Junta Directiva y Asociados con el propósito de lograr una mayor comprensión de los mismos.
- c. Proceso de recolección y pago de leche desde el punto de vista contable
- d. Estructura organizacional de Agronit desde su fundación
- e. Visita a la Empresa Aliada ALQUERIA con el propósito de determinar y legalizar los términos necesarios para la firma del contrato de comercialización
- f. Puntos de Equilibrio de los Centros de Acopio. Conocer los costos de funcionamiento de centros de acopio de Agronit.
- g. Gira Técnica Nal. Ganadera. Conocer experiencias regionales que conduzcan a una ampliación e implementación del panorama laboral personal
- h. Capacitación BPM, Requisitos de Sanidad. Dar a conocer reglas básicas para todos los integrantes de Agronit en BPM, básicas para proceso y funcionamiento de los acopios de Agronit.
- i. Visita a la empresa Colega, con esta experiencia se logró mayor integración entre los beneficiarios y aprendizaje de otras experiencias ganaderas exitosas aplicables a sus fincas.
- j. Se realizó una gira técnica con las experiencias locales el 20 y 21 de noviembre del 2010, en la que se dieron a conocer las experiencias exitosas en buenas prácticas ganaderas y se integraron los productores de Iza, Nobsa y Tibasosa
- k. Se realizara un encuentro campesino regional, evento que estará dirigido por el área de responsabilidad social de la Fundación Social de Holcim.

*Empresarización* En los talleres de empresarización que desarrollo la UPTC participaron 25 beneficiarios de la alianza, los principales tratados fueron los siguientes: gestión y asociatividad empresarial, mercadeo y venta de productos agropecuarios, contabilidad básica y gestión financiera. *Gerencia a cargo de la Organización de Productores:* Participación activa por parte de la representante legal de Agronit en las actividades de la alianza, participa de las decisiones en el CDA, realización de las compras y entrega de insumos, plan de transferencia y de empresarización entre otras, de forma coordinada con la OGA. El representante de los productores participa de las decisiones que se toman en el CDA.

## 5. COMPONENTE FINANCIERO

### 5.1) METAS DE LA ALIANZA. Fuente. Estudio de Preinversión y convenio de alianza.

APORTES AGRONIT				
Cofinanciador	Concepto	Aportes	Aportes	Aportes Pendientes
		Presupuestados	realizados	por realizar
<b>Alcaldía de Nobsa</b>	Plásticos Bolsas	\$ 2.538.000	\$ 2.538.000	\$ -
	Construcción de reservorios	\$ 5.224.000	\$ 5.224.000	
	<b>Total</b>	<b>\$ 7.762.000</b>	<b>\$ 7.762.000</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Alcaldía de Iza</b> Nota: la Alcaldía aporta las adecuaciones al centro de acopio (\$15,000,000) en vez de los aportes de renovación de praderas, maquina picapastos y pajillas de semen comprometidas inicialmente				\$ 0
	Adecuacion Centro de acopio	\$15,000,000	\$15,000,000	
	Semilla de avena forrajera	\$ 1.860.000	\$ 1.600.000	
	Excavación de reservorios comunitarios	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ -
	Uso lote centro de acopio	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ -
	<b>Total</b>	<b>\$ 10.460.000</b>	<b>\$ 10.200.000</b>	<b>\$ 0</b>



Alcaldía de Tibasosa	Reservorios	\$ 11.320.000	\$ 11.320.000	
	Adecuación Centro de acopio	\$ 9.500.000	\$ 9.500.000	\$ -
	Material vegetal	\$ 1.160.000	\$ 1.160.000	
	<b>Total</b>	<b>\$ 21.980.000</b>	<b>\$ 21.980.000</b>	<b>\$ -</b>
Gobernación de Boyacá	<b>total mantenimiento del hato</b>	\$ 29.000.000		\$ 29.000.000
	Plantas electricas (2) y termos 20 lts (3)	\$ 50.000.000	\$ 3.600.000	\$ 46.400.000
	<b>Total</b>	<b>\$ 79.000.000</b>	<b>\$ 3.600.000</b>	<b>\$ 75.400.000,00</b>
Fundación Social de Holcim	Giras de reconocimiento de experiencias			
	exitosas	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ -
	Capacitacion en BPG	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000	
	Plan de manejo ambiental	\$ 12.018.000	\$ 12.018.000	
	Coordinador OGA	\$ 28.200.000	\$ 28.200.000	
	Equipo especial de analisis fisico quimico	\$ 12.300.000	\$ 12.300.000,00	\$ -
	<b>Total</b>	<b>\$ 57.518.000</b>	<b>\$ 63.518.000</b>	<b>\$ 0</b>
	<b>Total Aportes</b>	<b>\$ 176.720.000</b>	<b>\$ 107.060.000</b>	<b>\$ 75.400.000</b>

**5.2) CONCEPTO DE LA OGR SOBRE EL ESTADO DE ESTE COMPONENTE A LA FECHA DE CORTE. Fuente POA.**

**5.2.1) Cumplimiento del POA. Resumen de las gestiones realizadas desde su vigencia hasta la fecha de corte y concepto de la OGR sobre la calidad de los resultados obtenidos hasta ahora con miras al cumplimiento de las metas de cofinanciación señaladas en él y de disponibilidad de recursos en el Fondo Rotatorio:**

**Gestiones para la consecución de recursos:**

- Alcaldía de Nobsa y Tibasosa ya ha realizado sus aportes.
- Alcaldía de Iza: En el CDA realizado en noviembre del 2010 el alcalde de Iza manifestó realizar las adecuaciones al centro de acopio (\$15,000,000) en vez de los aportes de renovación de praderas, maquina picapastos y pajillas de semen comprometidas inicialmente; ya que se realizaron las actividades de mecanización y no se requiere de la maquinaria que se había comprometido inicialmente a aportar. En este moento se encuentran realizando estas adecuaciones.
- De los aportes de la Gobernación de Boyacá pendientes por realizar se indico que la compra de las plantas eléctricas se encuentra en tramite, una vez se escoja el interventor se compraran y serán entregadas a Agronit. En cuanto al CDP de \$ 35 millones se indico que se realizara un convenio entre Agronit y la Gobernación, para lo cual la Asociación deberá abrir una cuenta en infiboy para el giro de los recursos.
- 

Nota: Es importante aclarar que se han realizado cambios en los aportes de los cofinanciadores en aras de arrancar las actividades de preparación de terreno sin afectar el cumplimiento de las metas de la alianza, para lo cual, por decisión de CDA, se aprobó con recursos del IM realizar la compra de semillas que inicialmente estaba presupuestado que se

realizará con aportes de la Gobernación de Boyacá. A cambio, la Gobernación se comprometió a realizar la compra de insumos de mantenimiento del hato y motobombas.

### INCENTIVO MODULAR

Según informe de Fiducoldex del 31 de enero del 2011 se ha ejecutado de los tres desembolsos del 98 %, como se observa en la siguiente tabla:

AGRONIT						
NOMBRE ACTIVIDAD	PLANEADO INCENTIVO MODULAR	PLANEADO 1 DESEMB.	PLANEADO 2 DESEMB.	PLANEADO 3 DESEMB.	RECURSOS COMPROMETIDOS	TOTAL EJECUTADO
01-01 ACTIVIDADES DE MECANIZACIÓN	23.227.599,0 0	20.000.000,0 0	3.227.599,00	0,00	0,00	23.227.599,0 0
02-01 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS - CENTRO DE ACOPIO	80.168.393,0 0	0,00	65.772.401,0 0	14.395.992,00	1,00	78.681.188,0 0
03-01 INSUMOS	89.126.338,0 0	54.000.000,0 0	13.000.000,0 0	22.126.338,00	-1,00	89.126.338,0 0
03-02 MEJORAMIENTO GENÉTICO	23.854.655,0 0	6.000.000,00	6.000.000,00	11.854.655,00	0,00	23.854.648,0 0
04-01 ASISTENCIA TÉCNICA	35.400.000,0 0	10.000.000,0 0	10.000.000,0 0	15.400.000,00	0,00	35.400.000,0 0

08-01 ACOMPAÑAMIENTO OGA	22.000.000,0 0	7.300.000,00	7.300.000,00	7.400.000,0 0	4.800.000,00	17.200.000,0 0
08-02 PLAN DE MANEJO AMBIENTAL	15.223.015,0 0	5.000.000,00	5.000.000,00	5.223.015,0 0	0,00	15.223.015,0 0
08-03 PLAN DE MANEJO SOCIAL	19.500.000,0 0	4.500.000,00	4.500.000,00	10.500.000, 00	0,00	19.500.000,0 0
08-04 GERENTE DE LA ALIANZA	5.500.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	1.500.000,0 0	0,00	5.500.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>314.000.000, 00</b>	<b>108.800.000, 00</b>	<b>116.800.000, 00</b>	<b>88.400.000, 00</b>	<b>4.800.000,00</b>	<b>307.712.788, 00</b>

Se han presentado demoras por parte de los cofinanciadores en la realización de la totalidad de sus aportes lo que ha repercutido en retrasos en la ejecución de las actividades de la alianza.

Esta pendiente que se entregue a cada uno de los beneficiarios una relación de lo que recibió cada uno por parte del incentivo modular. A su vez se encuentra en revisión por parte de la Junta directiva de Agronit el POA de segundo año y posibles modificaciones en le reglamento del Fondo rotatorio.

**5.2.2) Cualificaciones y concepto de la OGR sobre disponibilidad y suficiencia de recursos desde el inicio de su ejecución (desde el inicio de la alianza hasta la fecha de corte) y sobre las metas finales del componente financiamiento fijadas en la preinversión y el convenio de alianza:**

**CUADRO FINAL DE CALIFICACIONES AL DESEMPEÑO EN LA EJECUCIÓN Y EL CUMPLIMIENTO DE METAS.**

<b>Concepto</b>	<b>Califi- (1-10)*</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Calificación al cumplimiento del Plan Técnico-Productivo</b>	<b>8</b>	Se renovaron 71 hectáreas y se han establecido 13.5 has de avena y vicia. Se ha cumplido con las actividades de asistencia técnica, inseminación, BPG, buenas practicas de ordeño .  Está pendiente por construir los reservorios de Tibasosa.
<b>Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan de Manejo Ambiental</b>	<b>9</b>	Las actividades del componente ambiental se realizaron de acuerdo a lo previsto en el POA.
<b>Calificación al cumplimiento en la implementación del Plan Social</b>	<b>9</b>	Las actividades se ejecutaron conforme al POA.
<b>Calificación al cumplimiento del Plan de Transferencia de Competencias Gerenciales</b>	<b>9</b>	Se ejecutó el plan de transferencia a la organización de productores en que participaron de la Fundación Social de Holcim y Alquería. Se realizaron los talleres de empresarización de la alianza con el apoyo de la UPTC.

<b>Calificación consolidación socioempresarial. Organización de Productores con una estructura organizativa y empresarial definitiva y operando</b>	<b>8.5</b>	Los centros de acopio se encuentran operando y la información contable se encuentra consolidada. La organización trabaja en la mejora de los procesos financieros y contables al igual que por la integración de sus socios.
<b>Calificación a la operatividad del CDA. CDA opera adecuadamente y es competente en sus obligaciones</b>	<b>9</b>	Participación de los miembros del CDA en las decisiones de la alianza. Los CDA se programan y realizan de manera adecuada.
<b>Calificación a la estructuración de la alianza. Alianza con estructura organizacional y empresarial definida y operando</b>	<b>9</b>	Agronit cuenta con una estructura organizacional definida. Llevan registros de producción y contabilidad de la empresa.
<b>Calificación al manejo contable de la alianza (contabilidad al día?)</b>	<b>9</b>	Se lleva la contabilidad por cada centro de acopio y de toda la asociación.
<b>Calificación al uso de herramientas, instrumentos e indicadores de gestión (POA, financieros, técnicos, sistematización de información)</b>	<b>8.5</b>	Se utiliza el POA como herramienta de seguimiento de las metas de la alianza.
<b>Calificación a la gestión de Gerencia en la implementación o desarrollo de la alianza.</b>	<b>9</b>	La representante legal de Agronit participa de las decisiones de la alianza y del plan de transferencia de competencias.
<b>Calificación a los Convenios de Comercialización. Convenio(s) de Comercialización Vigente(s) y favorabilidad para la alianza de las condiciones de</b>	<b>9</b>	Se cuenta con un convenio de comercialización firmado.

negociación planteadas en ellos.		
<b>Calificación al cumplimiento de compromisos comerciales de los productores con la alianza.</b>	<b>9</b>	Los asociados se encuentran comercializando colectivamente y tienen una relación clara y consolidada con Alqueria.
<b>Calificación al cumplimiento de compromisos de los aliados comerciales con la alianza</b>	<b>9</b>	Participación activa del aliado comercial en los CDA .Compromiso por parte del aliado comercial de brindar capacitaciones dentro del plan de transferencia de competencias, seguimiento en la calidad de la leche en los centros de acopio
<b>Calificación a la ejecución del Incentivo Modular</b>	<b>8.5</b>	La ejecución de incentivo modular a la fecha se encuentra en 98 % del tercer desembolso.
<b>Calificación al aporte de los aliados o cofinanciadores</b>	<b>8</b>	Las entidades cofinanciadoras han realizado aportes, sin embargo es necesario agilizar los aportes pendientes de La Gobernación de Boyacá.
<b>Calificación al retorno del Incentivo Modular y/o Operatividad del Fondo Rotatorio</b>	<b>NA</b>	Aun no se encuentra operando el Fondo Rotatorio.
<b>Promedio Alianza</b>	<b>8.7</b>	

*\*Al corte de este informe tomando como referencia el POA vigente de la alianza.*