

MAESTRÍA EN GOBIERNO DEL TERRITORIO Y GESTIÓN PÚBLICA

Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales

Facultad de Estudios Ambientales y Rurales

Instituto de Salud Pública

Investigación Aplicada: Estrategias emergentes de gobernanza territorial para la sostenibilidad de comunidades campesinas en zonas de alta montaña: El caso de la Asociación de Productores Campesinos de Sumapaz – PROCAMSU - Corregimiento de Nazareth Localidad 20 de Sumapaz, 2004 - 2019¹.

Estudiante: Lizet Arcos Méndez

Tutor: Manuel Enrique Pérez Martínez

Fecha de entrega: 12 de julio de 2019

¹ El presente artículo es resultado de una investigación aplicada, llevada a cabo en la localidad de Sumapaz, corregimiento de Nazareth durante los meses de enero a julio de 2019.

Tabla de contenido

Introducción.....	5
Marco de referencia	9
Metodología.....	12
Contexto de Procamsu.....	15
Condiciones geográficas y ambientales de la localidad de Sumapaz	16
Características socioeconómicas de la localidad de Sumapaz	18
Contexto histórico de conflictos en Sumapaz	21
Contexto político e institucional.....	24
Marco normativo y de política	25
Regulación del medio ambiente (conservación, protección y sostenibilidad) .	26
Marco normativo para actividades productivas y económicas	28
Reconstrucción de la experiencia de Procamsu.....	30
Situación inicial	30
Consolidación de Procamsu	37
Procamsu hoy – Organización interna	42
Procamsu hoy - Modelo de gobernanza emergente	46
Lecciones aprendidas	60
Recomendaciones	62
Propuestas y conclusiones.....	63
Bibliografía	68
Anexos	71
Anexo 1. Transcripción grupo focal	72
Anexo 2. Entrevista 1. Edgar Rey.....	85
Anexo 2. Entrevista 2. Sandra Mesa.....	88
Anexo 4. Entrevista 3. Funcionario de Secretaría Distrital de Planeación	93
Anexo 5. Entrevista 4. Auder Molina.....	95
Anexo 6. Entrevista 5. Iván Ortiz.....	97
Anexo 7. Cuadro de proyección de investigación aplicada Procamsu	101
Anexo 8. Cronograma de actividades.....	112
Anexo 9. Registro fotográfico.....	119

Resumen: En la actualidad, Colombia ha adelantado acciones para la protección y cuidado de los ecosistemas en zonas de alta montaña (páramo), entre las medidas adoptadas por autoridades administrativas están la delimitación de páramos y la regulación de actividades económicas en zonas de amortiguación. Esta situación impone límites legales a las actividades agrícolas y de ganadería que tradicionalmente han sido el sustento económico de las comunidades campesinas que habitan estas zonas, igualmente impone retos para la intervención de los diferentes actores presentes en la gestión del territorio. Por lo anterior, la presente investigación aplicada busca identificar ¿Qué tipo de estrategias de gobernanza territorial han emergido, a partir de las prácticas de desarrollo productivo desde la experiencia de la Asociación de Productores Campesinos de Sumapaz – Procamsu – ubicada en el corregimiento de Nazareth, localidad 20 de Sumapaz, 2004 - 2019?. Como resultado de la sistematización de la experiencia de Procamsu es visibilizado el modelo de emergente de gobernanza y las principales interacciones que han sido movilizadas para garantizar un ambiente propicio para el desarrollo y consolidación de actividades productivas sostenibles en zonas de alta montaña, información que servirá como referente para los diferentes actores que intervienen en Sumapaz o en zonas con características similares.

Palabras clave: Gobernanza territorial, ecosistemas, territorio, páramo, y acción colectiva.

Abstract: Currently, Colombia has taken progressive action to protect and cure for its ecosystems located in areas with the highest mountain peaks, also referred to as the páramo. Government authorities have implemented several measures including the delineation of the páramo and the regulation of economic activity within buffer zones. The resulting situation imposes limits on agricultural and livestock activities that formerly provided economic sustenance for the farming communities living within these areas. Additionally, it imposes challenges for the distinct actors involved in the land management process. In view of the above, this research study aims to identify— What type of territorial governance strategies have surfaced from the

effective developmental practices implemented from the experience of the Association of Peasant Farmer's of Sumapaz – Procamsu – located in the township of Nazareth, locality 20 of Sumapaz between 2004 to 2019? As a result of the systematization of Procamsu's experience, there is now more visibility towards the emerging governance model and its key interactions, which have been rallied together to guarantee a conducive environment that allows for the development and promotion of sustainable productive activities within the páramo. Ultimately, this investigation will produce information that can serve as a reference for the different actors involved in Sumapaz or in other areas with similar characteristics.

Key words: territorial governance, ecosystems, territory, Paramo, and collective action.

Introducción

La presente investigación aplicada busca identificar qué estrategias de gobernanza territorial emergente surgieron a partir de la experiencia la Asociación de Productores Campesinos de Sumapaz– Procamsu, organización que desarrolla sus actividades productivas en zonas de amortiguación aledañas al Parque Nacional Natural de Sumapaz – PNNS. Esta organización, al igual que todos los campesinos y otras organizaciones presentes en zona, están obligadas a adelantar procesos de reconversión productiva, mediante la puesta en marcha de prácticas agroecológicas que propendan por la conservación del medio ambiente, según lo dispuesto en la resolución 0886 de 2018 del Ministerio del Medio Ambiente. Esta medida surgió como la respuesta de política pública que busca armonizar las necesidades de conservación de los ecosistemas de alta montaña con la de garantizar los derechos de las comunidades de campesinas nativas de la zona.

El problema de investigación:

En las zonas de amortiguación aledañas al PNNS, territorio en el cual la organización Procamsu desarrolla sus actividades económicas, son limitadas las oportunidades para la autogestión económica y el emprendimiento para las comunidades campesinas que habitan en el páramo, lo cual, a determinado que en algunos casos, sean conservadas prácticas agrícolas tradicionales que ponen en peligro los ecosistemas de alta montaña, como lo señalan Sandoval & García en los resultados del análisis multitemporal de la deforestación en Sumapaz, donde concluye que entre “los años 2013 a 2017 se vuelve a deforestar el páramo, alcanzando una pérdida de la cobertura vegetal, los bosques y las fuentes hídricas del 70% en sus extensiones de área; respecto al año 2002” (2018. p.39).

Las prácticas agrícolas tradicionales según el Instituto Humboldt (2015) crean daños en los suelos de los páramos, principalmente por la agricultura cuyo efecto es el cambio de la acidez de los suelos por la adaptación forzada de la tierra y el

uso de agroquímicos para la siembra de cultivos de papa (cultivo de mayor presencia); por su parte, la ganadería extensiva se caracteriza por el uso de grandes extensiones de tierra, en las que dejan el ganado sin límites o control de pastos, lo cual genera compactación de los suelos, afectando el ciclo normal de funcionamiento de los ecosistemas. La conservación de prácticas agrícolas tradicionales “generan dos efectos importantes: el uso intensivo de la tierra y la expansión de la frontera agrícola” (Pérez, Vargas, Bautista, & Bohorquez, 2011, p. 157). En Sumapaz, la expansión ocurre hacia las zonas que han sido delimitadas como parte del PNNS, ejemplo de ello, fue en el 2016 en donde “Cinco hectáreas de frailejones que hacen parte del páramo de Sumapaz fueron arrasadas con un tractor, para sembrar papa en ese terreno” (El Tiempo, 2016, 22 de diciembre).

Las autoridades administrativas locales y regionales para mitigar esta problemática han implementado planes de reforestación durante la última década, con resultados positivos en la recuperación de los ecosistemas, ésta medida, ha sido acompañada de la entrega de subsidios de alimentación a las familias para suplir las necesidades básicas de la canasta familiar. No obstante, algunas de las familias, critican esta medida, argumentando que son respuestas de asistencialismo negativas que han ubicado a las comunidades campesinas en un rol pasivo frente a la autonomía económica y la garantía de soberanía alimentaria.

Adicionalmente, en Sumapaz la presencia de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – FARC hasta el año 2016 representó una limitación para la llegada de actores institucionales públicos y actores privados, por la situación de inseguridad en la zona. Por ello, no hubo presencia regular de las entidades encargadas de brindar asesoría técnica para el desarrollo de actividades productivas que dinamizarán la economía local.

Sumado a lo anterior, no había opciones de empleo formal e iniciativas de emprendimientos que permitieran mayor autonomía, aunque los campesinos realizaban transformación artesanal de lácteos en sus fincas, ésta no les representaba una alternativa económica, por ser una práctica común (todos producían el mismo queso), lo cual limitaba las posibilidades de producción, comercialización y/o trueque de productos entre vecinos. Adicionalmente, las

condiciones del entorno como carreteras sin pavimentación y el acceso tecnologías de la información y la comunicación eran limitadas, debido a las restricciones normativas por la presencia del PNNS, lo cual les generó condiciones de exclusión en comparación a las demás localidades de Bogotá.

Los resultados de la presente investigación aplicada se inscriben dentro del eje curricular de gobernanza de la Maestría de Gobierno del Territorio y Gestión Pública. Esta experiencia económico- productiva de Procamsu, es analizada mediante tres referentes conceptuales, el primero de **gobernanza territorial** que se caracteriza observación las múltiples relaciones, en particular, para esta investigación se analiza a través de: i). La gobernanza y la ética en lo político en los procesos de toma de decisiones; ii) La gobernanza y la gestión en red en donde las iniciativas como la de Procamsu se insertan como actores corresponsables de la gestión de asuntos públicos, y iii). La gobernanza multinivel observando las relaciones horizontales y verticales, con otros actores en los ámbitos económicos, ambientales y políticos, y a escala local, departamental y nacional.

El segundo, de **acción colectiva** como el medio por el cual, las comunidades campesinas inciden en la gestión de los asuntos públicos; y el tercero desde la noción de **territorio** como espacio producido socialmente, concreto, banal y delimitando, en el que convergen las múltiples relaciones de gobernanza, y sobre el cual se tomas las decisiones (Manzanal, Nussbaumer, & Bertoncello, 2007).

Objetivo de la investigación:

El objetivo general es: Explorar las estrategias de gobernanza territorial emergentes, a partir de las prácticas de desarrollo productivo implementado a través de la experiencia de la Asociación de Productores Campesinos de Sumapaz – Procamsu – ubicada en el corregimiento de Nazareth localidad 20 de Sumapaz entre el periodo 2004 - 2019. Los objetivos específicos propuestos son:

- Identificar el soporte normativo y políticas públicas e instituciones que ha orientado el tipo de prácticas productivas y de conservación del medio ambiente promovidas en la zona de estudio.
- Visibilizar las interacciones del modelo de gobernanza territorial emergente identificado a partir de la experiencia de Procamsu.
- Reconstruir los aprendizajes y lecciones de la organización Procamsu en el desarrollo de sus actividades económico-productivas y de conservación del medio ambiente.

El resultado de la sistematización de la experiencia de económico productiva Procamsu es visibilizado el modelo de emergente de gobernanza y de las principales interacciones que han sido movilizadas para garantizar un ambiente propicio para el desarrollo y consolidación de actividades productivas en zonas de alta montaña, información que servirá como referente para los diferentes actores que intervienen en Sumapaz o en zonas con características similares. Visibilizar esta experiencia es de interés bajo dos perspectivas, la primera porque representa una alternativa frente a las actividades agrícolas tradicionales, y el impacto gradual que ha tenido esta organización a través de la inclusión de algunas familias y la comunidad aledaña en su cadena productiva. La segunda, tiene que ver con las relaciones de gobernanza en las cuales ha participado y/o ha liderado para la consolidación de la iniciativa productiva, las que servirán para futuras intervenciones en la zona o como referentes para procesos a adelantar en sitios con características similares a las de Procamsu.

A continuación, en la sistematización de la experiencia de la experiencia de Procamsu se muestran los resultados ordenados así: en primer lugar, el marco de referencia que orientó el análisis conceptual, seguido de la metodología adelantada y el contexto geográfico, socioeconómico, histórico, político y normativo. Por último, la experiencia de Procamsu diferenciada en la situación inicial, proceso de consolidación y situación actual, además de las situaciones encontradas no esperadas, lecciones aprendidas, recomendaciones, conclusiones y anexos.

Marco de referencia

Para el análisis de la presente investigación aplicada, se toman en cuenta los conceptos de gobernanza territorial, acción colectiva y territorio que se inscriben dentro del eje de gobernanza, estos conceptos guiarán el análisis de la experiencia económica productiva de Procamsu a través de las interacciones que establece para la gestión de los asuntos públicos en la localidad de Sumapaz.

Gobernanza territorial

Farinós define la gobernanza territorial como: “una práctica/proceso de organización de las múltiples relaciones que caracterizan las interacciones entre actores e intereses diversos presentes en el territorio” (2008, p.15). Estas interacciones pueden analizarse en el territorio a través de tres dimensiones:

“Vertical: relaciones o gobernanza multinivel entre los diferentes niveles político-administrativos, en especial entre la escala local y regional.

Horizontal: coordinación entre las políticas sectoriales, entre territorios (contiguos o no en red) y entre los diferentes agentes o actores (formando partenariados, públicos-público y público-privado).

La participación de la ciudadanía, a título individual y en forma de grupos organizados” (Rosas & Calderón, 2013, p.125).

La gobernanza territorial, tiene la particularidad de desdibujar la gestión de asuntos públicos de la mirada tradicional, la cual se caracteriza por predominar una estructura jerárquica en donde las decisiones se toman de arriba hacia abajo (*top-down*), por el contrario, toma relevancia la gestión de abajo hacia arriba (*bottom-up*), en donde, las decisiones se toman desde abajo, intervienen múltiples actores y el Estado no predomina, por el contrario, es un actor más que genera relaciones en red con los demás actores presentes en el territorio. La gobernanza desde esta perspectiva responde a “un nuevo enfoque dentro de la nueva gestión pública,

donde sociedad civil y gobierno son co-responsables del quehacer político” (Aguilar citado por Rosas & Calderón, 2013, p.118).

La participación de Procamsu en las redes a las que está vinculada, dejará evidenciar qué estrategias de gobernanza median a partir de las características de la autoorganización e interorganización en gobernanza descritas por Rhodes (1997).

a) la interdependencia entre organizaciones b) las continuas interacciones entre los miembros de la red por la necesidad de intercambiar recursos y negociar objetivos comunes, c) las interacciones basadas en la confianza y reguladas por la negociación entre los participantes y, finalmente, d) un significativo grado de autonomía del Estado (Rhodes Citado por Farinós, 2008, p.377).

A partir de esta noción, donde el Estado es un actor más, la participación de organizaciones como la de Procamsu, cumple un rol prioritario en la configuración de las dinámicas territoriales, toda vez que, la “acción pública ocurre por la acción colectiva y no por la subordinación de la ciudadanía al aparato gubernamental” (Rosas & Calderón, 2013, p.119). En consecuencia, las acciones colectivas emprendidas por las comunidades campesinas influirán en las decisiones que les permitan mayor calidad de vida y garantizar el cuidado de los ecosistemas que les rodean. De modo que, la acción colectiva surge como el medio por el cual las comunidades campesinas aportan a los asuntos públicos de manera voluntaria y sin subordinación para la consecución de los objetivos públicos que le son de interés.

Por lo tanto, la participación a partir de la **acción colectiva** se entenderá como “individuos con intereses comunes actuarían de manera voluntaria para intentar promover dichos intereses” (Olson citado en Ostrom, 2000, p.29). Ostrom agrega la necesidad de valorar el conjunto de factores internos y externos que le permiten contar con mayor información, generar contratos y establecer formas de organización, control y sanción propias al grupo de individuos que hacen uso del recurso (p.29). Si bien, para este caso no se analiza el páramo de Sumapaz como

un bien en disputa, sino, a partir de la incidencia de la acción colectiva para la toma de decisiones en los asuntos públicos del territorio de Sumapaz.

Adicionalmente, se tomará como eje de análisis central el concepto de **territorio**, el que no se limita a una delimitación geográfica, por el contrario, debe entenderse a partir de un sentido más amplio, desde lo subjetivo como: “una construcción sociocultural de largo aliento, dinámica y conflictiva, donde las comunidades e instituciones son los actores centrales de esa construcción” (Gallach, 2008, p.19). En consecuencia, se debe partir del su reconocimiento de las características físicas y culturales que influyen en la toma de decisiones para las acciones colectivas que son emprendidas por las comunidades campesinas. Las características descritas por Manzanal que permiten observar el territorio son:

- “un espacio producido socialmente, sea por medio de prácticas espaciales (espacio vivido), formas de representación, mapas, figuras (espacio representado) o a través de símbolos, ideas o conceptos (espacio simbólico);
- un espacio concreto (zona, área, horizontalidades) y un espacio virtual abstracto (redes, tramas, verticalidades);
- un espacio “banal”, el espacio de todos, que conjuga un área o zona definida donde la gente vive y trabaja con un espacio virtual, compuesto por las redes y tramas que operan en el mismo;
- un espacio delimitado, que tiene un límite y también una alteridad: la diferencia entre ‘nosotros’ y los ‘otros’ (límites que pueden identificarse sea por razones identitarias, administrativas, políticas y/o fisicoambientales)”. (Manzanal et al., 2007)

En particular, reconocer las representaciones simbólicas que se reflejan en ideas o conceptos, permiten comprender como son tomadas las decisiones para la acción colectiva, específicamente de las comunidades campesinas. Porque las representaciones pueden contribuir u obstaculizar las acciones emprendidas para la gestión de asuntos públicos.

A continuación, se enuncia la metodología y técnicas de investigación utilizadas para la recolección de la información, para la sistematización de la

experiencia, y posteriormente se abordará las características específicas del contexto en la localidad de Sumapaz, que permitirán entender como se ha configurado la estructura de gobernanza emergente alrededor de la experiencia de Procamsu.

Metodología

Para el desarrollo de la investigación, fue seleccionada la técnica de sistematización de experiencias de desarrollo. Esta técnica permite “recuperar, ordenar y procesar la percepción que los actores tienen de las intervenciones en la práctica, interpretando lo hechos –desde perspectivas múltiples- tomando en cuenta los cambios en el contexto. Todo ello para comprender y producir conocimiento y nuevos aprendizajes” (Morgan citado por Berdegú et al., 2007, p.13).

El proceso llevado a cabo en la sistematización se dividió en tres momentos, el primero, fue anterior al trabajo de campo, el cual consistió en la búsqueda de fuentes secundarias para la construcción del marco normativo y de política, y para la construcción de una aproximación al contexto a partir de investigaciones previas sobre las condiciones biofísicas y materiales de la localidad de Sumapaz, lugar en donde está ubicada la experiencia de Procamsu.

El segundo momento consistió en adelantar el trabajo de campo, el cual requirió un primer acercamiento al líder de Procamsu, Auder Molina, quien tiene el rol de ser representante legal de la organización en la actualidad, ha sido miembro de la organización desde su inicio y es habitante nativo de la vereda de las ánimas en Sumapaz. Posteriormente, él referenció a las personas que están activas en la organización y coordinó el desarrollo del grupo focal, adicionalmente entregó la información de los socios de Procamsu, y de personas claves en representación de instituciones públicas y privadas con quienes Procamsu ha adelantado trabajo cooperativo. En la tabla 1, son relacionadas la totalidad de preguntas que guiaron la conversación de la jornada del grupo focal.

Tabla 1. Preguntas grupo focal.

Situación inicial	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál era el problema u oportunidad de desarrollo antes de que iniciara la experiencia de Procamsu? • ¿Cuál eran las causas del problema u oportunidad? • ¿Qué factores limitaban las posibilidades de acción local para resolver el problema o aprovechar la oportunidad que dio origen a la experiencia? • ¿Se establecieron reglas internas para la organización y por qué?
Consolidación de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sucedió para que se originará la experiencia?, ¿Qué actores incidieron y cómo participaron? • ¿Cuándo ocurrió? • ¿Con qué medios se contaba para emprender la experiencia? • ¿Quiénes se involucraron? • ¿Qué factores posibilitaron el surgimiento de la experiencia? • ¿Qué factores han sido una dificultad en la intervención y desarrollo de la experiencia? • ¿En qué espacios institucionales públicos, o mixtos han participado? • ¿Qué conflictos han afrontado internamente y externamente y ¿Cómo se dirimió? • ¿Se establecieron o modificaron reglas internas de la organización? Mencionar cuáles son
Situación actual	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación presente de la experiencia? • ¿Cuáles son los beneficios tangibles e intangibles que se pueden atribuir a la experiencia? • ¿Con quienes generan relaciones de cooperación? • ¿Qué factores han ampliado la magnitud de los efectos? ¿Qué información es de interés para la iniciativa y porque medios llega? • ¿Qué factores restringen la magnitud de los efectos? • ¿Cómo es la relación con las entidades públicas y con las empresas y con actores privados que están presentes en el territorio?
Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo más importante que usted saca de la experiencia • ¿Hay algún hecho importante que no se relaciona con la experiencia que estamos sistematizando, pero que ha influido en el desarrollo de la misma? • ¿En qué se puede mejorar la implementación de la experiencia? • ¿Quiénes deben llevarla a cabo? • ¿Qué han aprendido de lo vivido? • ¿Qué harían de la misma forma si volvieran hacer algo similar? • ¿Qué harían de forma diferente sí volviera a hacer algo similar?
Fuente: Elaboración propia para el desarrollo de investigación aplicada.	

Adicional al grupo focal, se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas, dos de ellas a servidores públicos, el primero ha trabajado durante 16 años en la

localidad, inicialmente como referente del Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal IDPAC, posteriormente en la Alcaldía Local de Sumapaz y en la actualidad como profesional para la gestión del conocimiento y atención al ciudadano de la Corporación Autónoma de Cundinamarca – CAR. El otro entrevistado, es servidor público vinculado a la Secretaría Distrital de Planeación de la actual administración Bogotá “Mejor para Todos”. También fue entrevistado una ex contratista de la Fundación Alpina, quien lideró el proyecto Mejoramiento de la Seguridad Alimentaria en Sumapaz, que apoyó a Procamsu durante el año 2018.

Las entrevistas a actores públicos y privados tenían como objetivo identificar las formas de trabajo colaborativo, cooperativo, formas de comunicación y percepciones del trabajo adelantado y las interacciones establecidas con Procamsu. Las preguntas orientadoras a estos actores son:

- “• ¿Qué normas les dan soporte a sus funciones en relación al desarrollo de procesos productivos, desarrollo sostenible y/o cuidado del medio ambiente.
- ¿Cómo conoció a Procamsu? y bajo qué circunstancias emprendieron relaciones de cooperación?
- ¿Qué aspectos de innovación puede destacar de la experiencia de Procamsu?
- ¿Qué recomendaciones le haría a la experiencia de Procamsu?
- ¿Qué obstáculos existen para el emprendimiento productivo en la localidad de Sumapaz?
- ¿Qué oportunidades existen para el emprendimiento productivo en la localidad de Sumapaz?” (Cuadro guía de investigación, anexo 7)

Por último, dos entrevistas, la primera a exintegrante Iván Ortiz quien estuvo a cargo de la representación legal de Procamsu durante el inicio y consolidación de Procamsu, y la segunda a Auder Molina representante legal actual. Cabe mencionar que esta última entrevista con el señor Auder Molina, tuvo como objetivo precisar detalles del funcionamiento operativo de Procamsu en la actualidad, en relación a los datos financieros y características de los integrantes de la organización de Procamsu. El procedimiento adelantado tanto en el grupo focal, como para las entrevistas fue: contextualizar a los participantes del objetivo de la actividad y

solicitar el consentimiento informado (verbal), para hacer grabación en audio y uso de la información para la sistematización, todos manifestaron estar de acuerdo, excepto el funcionario entrevistado de Planeación Distrital quien manifestó no estar de acuerdo en hacer grabación, por lo tanto, la recolección de la información en esta entrevista fue realizada mediante la toma de notas.

Para enriquecer la información de contexto actual, fue solicitada entrevista a tres funcionarios de la Alcaldía Local de Sumapaz, y a dos ediles. No obstante, no hubo respuesta positiva por parte de los servidores públicos.

Finalizado el trabajo de campo, la información recopilada como resultado del grupo focal y de las entrevistas semiestructuradas fue clasificada en el programa de análisis cualitativo Atlas.ti, según las variables predefinidas al inicio de la propuesta de investigación. Por último, el análisis de la información a través de las categorías de creencias y actitudes, gobernanza territorial y dinámicas información y relacionamiento entre actores que dan cuenta de la organización interna de Procamsu y su relacionamiento con el entorno.

Contexto de Procamsu

A continuación, son descritas las condiciones de contexto frente a aspectos geográficos y ambientales propios del territorio, las características socioeconómicas y conflictos históricos en Sumapaz; además de lo político e institucional actual, y el marco normativo y de política. Posteriormente, remite a la síntesis de la experiencia productiva de Procamsu en el desarrollo de actividades económicas de la organización durante 15 años (2014 hasta 2019) y es visibilizado el modelo de gobernanza emergente del cual hace parte la organización.

Condiciones geográficas y ambientales de la localidad de Sumapaz

En la localidad de Sumapaz, está ubicada la iniciativa productiva Procamsu. Su localización geográfica, la ubica en el sur del Bogotá, por su amplia extensión, limita con otros departamentos; al norte con la localidad de Usme, al sur con el departamento del Huila, al oriente con los municipios del Une y Gutiérrez de Cundinamarca y el departamento del Meta, y al occidente con los municipios de Pasca, San Bernardo, Cabrera y Venecia de Cundinamarca. (SDP, 2011, p.13). La localidad de Sumapaz hace parte de la ciudad de Bogotá, es reconocida por ser totalmente rural a diferencia de las demás localidades de Bogotá.

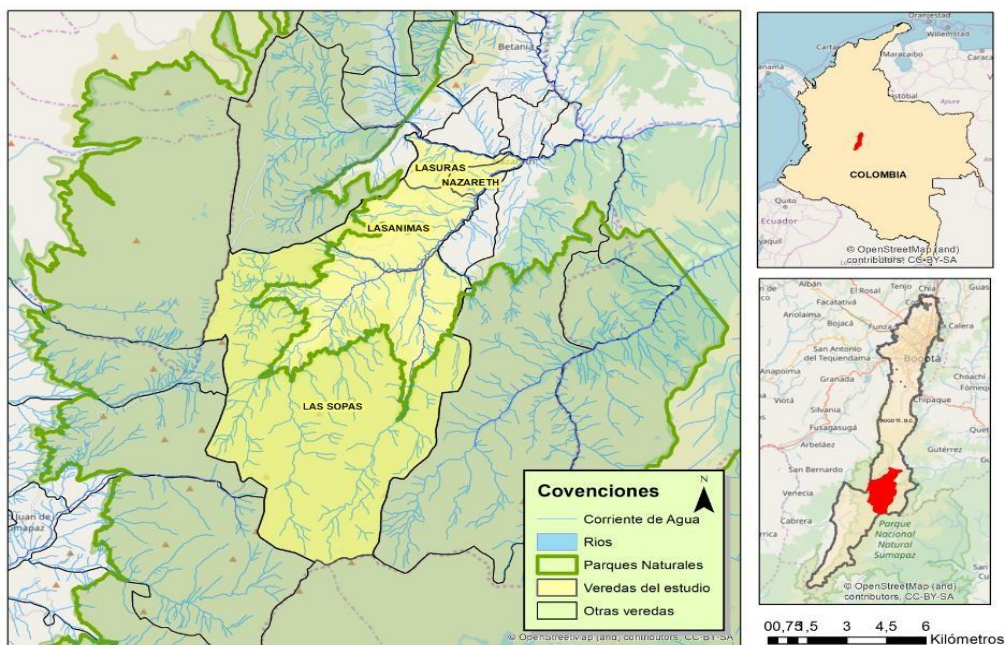
Esta zona, tiene particularidades en su territorio, una de ellas es el área total es: "(78.095 ha) [de ellos] 45.630 ha son áreas protegidas del orden nacional, bajo la figura de Parque Nacional Natural del Sumapaz, y aproximadamente 10.000 hectáreas son áreas protegidas del orden Distrital" (Romero Picón, 2017, p.133).

En su área rural en existen diversos ecosistemas, entre ellos, ecosistemas estratégicos de páramo y de bosque andino, que son fundamentales para la producción de agua para el consumo humano. Según la caracterización oficial de la localidad, el páramo de Sumapaz es proveedor de agua para consumo humano, abastece parte de la ciudad de Bogotá (aproximadamente el 5%), además abastece a parte de los poblados de los departamentos de Meta y Huila. (SDP, 2011). La clasificación biótica (organismos vivos) de los ecosistemas presentes, contiene 35.928 hectáreas de pajonal, 25.017 hectáreas de frailejónal pajonal, 5.402 hectáreas de bosque natural, 1.856 hectáreas de turbera, 106 hectáreas de laguna y 1.128 de ríos y quebradas (2011, p.14), los cuales son importantes en ciclo de producción de agua.

En la figura 1, son visibilizadas las fuentes hídricas de las veredas de Las Ánimas, Nazareth, Las Auras y Las Sopas, que responden al área principal para el

abastecimiento y producción de Procamsu, también es resaltado la división político administrativa.

Figura 1. Fuentes hídricas cercanas a Procamsu



Fuente: elaboración propia.

Los centros poblados cercanos al PNNS, están situados en zonas de amortiguación (zonas aledañas a áreas protegidas), que implican condiciones diferenciales para el uso del suelo y el aprovechamiento económico del territorio:

“el código de recursos naturales establece como límite de ronda de quebrada treinta (30) metros, que, para el caso de Sumapaz, donde existen cursos de agua por muchas áreas, lo que limita mucho, para realizar actividades productivas, porque hay áreas productivas que no se pueden utilizar” (Entrevista 3. Funcionario Secretaria Distrital de Planeación).

Según Abaunza (2008), el corregimiento de Nazareth, lugar donde se lleva a cabo la producción de la organización Procamsu, tiene la extensión total de 27.941 ha, de las cuales el 58% corresponden a áreas centrales que son áreas de protección ambiental [de PNNS] y el 42% corresponden a áreas de transición o de

amortiguación, la que se caracteriza, por tener suelos que pueden ser usados para la producción sostenible siempre y cuando respondan a la capacidad del terreno.

El reconocimiento de las características físicas y ambientales que rodean a las comunidades campesinas en Sumapaz, permite identificar cuáles son las oportunidades de aprovechamiento del territorio, que tienen las comunidades para el emprendimiento de actividades económicas y productivas.

Características socioeconómicas de la localidad de Sumapaz

La localidad de Sumapaz es una de las localidades que cuenta con menores condiciones de desarrollo social y económico, en comparación con las localidades urbanas en la ciudad de Bogotá, situación que explica la necesidad por parte de las comunidades campesinas de sostener las actividades agrícolas tradicionales. Esta situación se ve reflejada en la alta dependencia económica de personas en los hogares, tanto de niños y adultos mayores, además de personas adultas en edad de trabajar. Según diagnóstico realizado por la Secretaría Distrital de Planeación, para el año 2005 en la localidad de Sumapaz había 67 personas dependientes por cada 100 habitantes, aunque para el año 2011 esta cifra descendió a 60 personas (SDP, 2011, p.53). Esta disminución explica los procesos de migración a la Bogotá urbana, especialmente de los jóvenes, más no por la existencia de mayor dinamismo de la economía en la localidad que permitiera, por ejemplo, mayores apuestas de emprendimiento o creación de nuevos puestos de trabajo.

En relación a las actividades económicas diferentes a las agropecuarias, que del total de hogares del Censo 2005, muestra de los 1.440 hogares, tan solo 40 tenían una actividad económica diferente es decir el 2,8% del total de la muestra. De estos 40 establecimientos económicos censados “8 (18,6%) dedicados a industria, 17 (39,5%) a comercio, 9 (20,9%) a servicios y 3 (7,0%) a otras actividades”. (Conociendo la localidad de Sumapaz, 2009). Según el estudio

Pobladores y Espacios Rurales en la Ciudad de Bogotá, para el año 2011 en la localidad de Sumapaz sólo habían 15² iniciativas productivas, entre ellas Procamsu.

Por lo anterior, según la medición realizada por la SDP la estratificación económica de los 1.686 hogares (dato para el 2011), el 82.7% de las familias en Sumapaz está clasificada en estrato bajo, es decir cero y uno (0 y 1) y tan sólo el 17,3% está en estrato medio bajo o dos (2) (SDP, 2011). Esta situación explica porque la cobertura del Sistema de Seguridad Social, según los resultados del Censo de Ruralidad, el 68% de las familias están vinculadas al régimen subsidiado de salud (SDDE, s. f.). Lo que implica mayor dependencia del Estado para la protección de los derechos fundamentales.

En general, el sustento económico de las familias depende de la producción propia en las fincas mediante cultivos y ganadería, además de los subsidios que han sido entregados por las administraciones distritales (Bogotá sin indiferencia, Bogotá Positiva, Bogotá Humana, y, en la actualidad por la Bogotá Mejor para Todos) subsidios que tienen como finalidad garantizar la seguridad alimentaria de los habitantes.

No obstante, según el testimonio entregado por los integrantes de Procamsu la asistencia institucional llevada a cabo por la administración distrital, En general reconocen que ha dejado efectos positivos, especialmente en capacitación y empoderamiento. No obstante, le atribuyen efectos negativos, tales como el haber desincentivado la producción tradicional de agricultura “Antes del 2004 había producción de [habas, papas y arvejas] y era costumbre tener huertas en las fincas” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019),

² Asosumapaz, El cochinito Sumapaceño, Maxi Aseo, Finca la Argelia, La esperanza, Finca los Pinos, El Nuevo Horizonte, Finca La Primavera, Procamsu, Cooperativa de Trabajo Asociado Brisas del Sumapaz, Fundación Ambiental Campesina Oro Azul de Sumapaz y Red de Tejedoras de Peñalisa y Proyecto pedagógicos Productivos (Tomado de Pérez, Vargas, Bautista, & Bohorquez, 2011, p.111)

dinámicas que cambiaron, porque las familias tienen certeza que llegará el subsidio de canasta familiar para comprar alimentos³.

Cabe agregar que, los integrantes de Procamsu reconocen que esta situación es su mayoría es el resultado de las mínimas garantías para la producción y comercialización agropecuaria en la localidad, además de las afectaciones por la firma de tratados de libre comercio y la no existencia de una política de protección para los campesinos. Al respecto, lo ejemplifican: “para el año 2000 había mayor presencia de cultivos [papa, arveja, habas], entraban entre 10, 12 o 15 camiones a cargar la producción de la zona, ahora solamente 1 o 2 camiones” o situaciones como “se hacía el queso, pero no había quien lo comprará” (Participante grupo Focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

Además, de las restricciones normativas debido a la presencia del PNNS, lo cual, les impide tener vías pavimentadas que mejoren la movilidad en la localidad, y la acercar mejor tecnología para el uso telefonía celular, en últimas exigen condiciones de equidad para el desarrollo local, al respecto mencionaron que:

“se busquen alternativas para todos [los campesinos] pero que al mismo tiempo los campesinos cuenten todos con el pan en la mesa, para tener garantías, por ejemplo, se necesita pavimentación de las vías. En Colombia hay referentes como el de la Calera en donde la vía pasa por el terreno de páramo y allí está pavimentado”. Y, “Para lo de la telefonía fue una lucha, tocaba pagar, se logró al reunir firmas en el año 2014, y la gestión del Alcalde Local Williams Santoyo. No dejaban poner la telefonía porque contaminaba” (Participantes grupo Focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

En relación a las oportunidades para el emprendimiento en la zona mencionan que “antes se sembraba, pero ya, uno abandona las vainas, por las pérdidas y por no contar con la maquinaria (...) no hay quien lo apoye a uno,” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

³ Esta opinión puede ser valorada de forma diferente, sí se consulta a campesinos ajenos a la experiencia de Procamsu. Toda vez que, en la Localidad de Sumapaz existen campesinos que no poseen tierras y sus ingresos dependen solamente de los “jornales” de trabajo, por lo tanto, cuentan con menores ingresos a comparación de los campesinos que poseen tierras.

A través de la descripción de las condiciones socioeconómicas que tienen los habitantes de la localidad de Sumapaz, permite identificar cuáles de factores de la gobernanza territorial que han contribuido a generar condiciones, para el relacionamiento entre los diferentes actores que intervienen en el territorio y que han generado relaciones de interdependencia e interacciones para la gestión de los asuntos públicos en Sumapaz, tales como la educación, mediante procesos de formación y capacitación que ayuden a mejorar las condiciones de vida de las comunidades y que han contribuyan a superar la confianza hacia los otros (entre ellos y con el Estado), más aún, en esta zona, cuya historia ha sido marcada por situaciones de violencia.

Contexto histórico de conflictos en Sumapaz

Sumapaz no ha sido ajena al conflicto armado, por el contrario, su territorio ha sido protagonista de múltiples conflictos, entre los más relevantes están: a inicios del siglo XIX con los conflictos entre colonos y hacendados, causados por la titulación de predios otorgada a través de la Ley 56 de 1905 que estableció: “todo individuo que ocupe tierras baldías y establezca en ellas casa de habitación y cultivos artificiales adquiere derecho de propiedad sobre el terreno cultivado y otro tanto”. Según la investigación de Londoño (2012) en 1930 la hacienda de Sumapaz (que incluía el corregimiento de Nazareth) evidenció un nuevo conflicto generado por el uso de la tierra mediante contratos de arrendamiento, el cual estableció su pago mediante jornales de trabajo, no obstante, no hubo precisión sobre cuánto tiempo o días específicos debían trabajar los arrendatarios, situación que permitió al arrendador tomar decisiones arbitrarias sobre los jornales de trabajo que debían llevar a cabo para el pago, esta situación llevó a la insurrección de los arrendatarios de las Ánimas en 1933.

Posteriormente, Sumapaz estuvo inmersas en situaciones de violencia política que marcaron su historia y la del país, según la historiadora Rocío Londoño, fueron tres ciclos de violencia específicos los que estaban presentes en Sumapaz, hechos

que ella menciona, fueron denominados por los campesinos como <<las guerras en Sumapaz>>:

“El primero comprendido entre 1948 y 1953, se inicia con la sublevación del 9 de abril y concluye con la amnistía decretada por el General Rojas Pinilla y por la entrega simbólica de armas por los grupos de autodefensa. El segundo comienza a finales de 1954, con la ofensiva militar contra Villarrica y el Alto de Sumapaz y termina en 1957, con los acuerdos verbales entre la Junta Militar y las guerrillas. El tercero tiene como trasfondo el Frente Nacional: Consiste fundamentalmente en una cruenta confrontación entre liberales y comunistas” (Londoño Botero, 2012, p. 407- 471)

El último de los conflictos que referencian, fue una confrontación particular en Sumapaz, puesto que, no era un conflicto entre liberales y conservadores, típica de la época, sino entre los liberales oficialistas y liberales gaitanistas. Estos últimos, posteriormente, participaron en la organización de las guerrillas, específicamente de las FARC, grupo armado que nació a mediados del siglo XIX, y tuvo presencia en la zona hasta el año 2016.

La presencia de las FARC determinó situaciones de amenazas y violencia como: “para el año 2009 mataron dos ediles de la localidad a María Fanny Torres Ramírez y Fernando Morales Pabón” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019), y amenazas a otros, como dos de los integrantes de la organización quienes recibieron amenazas, lo cual produjo su desplazamiento de la zona en el año 2013. Incluso, uno de los socios de Procamsu, fue retenido por este grupo armado durante una semana en el año 2009. Su retención fue motivada por ejercer el cargo de edil de la localidad, puesto que este grupo guerrillero le mencionaba a la comunidad que no debían participar en política.

Adicionalmente, este grupo guerrillero, extorsionaba a los habitantes, situación que no fue ajena para Procamsu, por ejemplo, debían entregar parte de los ingresos obtenidos de contratos públicos “la vacuna por cada contrato firmado era de diez millones de pesos” (Entrevista 5. Iván Ortiz).

La presencia de las FARC en la localidad, a su vez determinó la mayor presencia de instituciones como el Ejército y Policía, encargados de garantizar la seguridad en el territorio. Sin embargo, en algunos casos, dados los comportamientos abusivos de algunos de estos servidores públicos con los campesinos, se generó un ambiente de desconfianza hacia estas instituciones, al respecto comentaron:

“Cuando se dejaba la casa sola, llegaban los militares y usaban los baños, extendían ropa, lavaban, mencionaban que para el ejército no había zonas vetadas. Esto lo hacían las personas del ejército y se escudaban diciendo que hacían lo mismo que hacía la guerrilla” o “Ellos llegaban y gastaban las cosas de los campesinos el jabón, robaban botas, era terrible las cosas cuando había personas del ejército. La gente le tiene rabia al ejército” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

De lo anterior, es necesario comprender que los hechos de violencia que han experimentado las comunidades campesinas en Sumapaz han fragmentado el tejido social. Según Carrión “las comunidades afectadas por la inseguridad requieren recuperar la confianza en las instituciones que deben velar por sus derechos, así como la confianza en sus vecinos y conciudadanos en general” (2002, p.515). Los socios de Procamsu han sido víctimas de situaciones violencia, las que, como menciona Carrión tienen efecto directo sobre la confianza hacía los demás y en el entorno. El escenario actual después de la firma del acuerdo de paz, establece un escenario propicio para la reconciliación que debe ser aprovechado y gestionado eficazmente por los diferentes actores. Los integrantes de Procamsu perciben que: “hoy algo a destacar es contar con la paz, porque hay tranquilidad” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

Contexto político e institucional

Observar el territorio de Sumapaz implica reconocer que es una Localidad que depende de la entidad Territorial de Bogotá (Alcaldía Mayor de Bogotá), situación que limita su autonomía frente a la toma de decisiones, puesto que las competencias del Alcalde Menor y la Junta Administradora Local, son de orden administrativas.

Como fue mencionado, Sumapaz está incluido dentro del acuerdo de paz firmado el 24 de noviembre de 2016 entre el gobierno nacional y las FARC, al haber sido un escenario de violencia socio política. Toda vez que, las intervenciones en el territorio frente al acuerdo de paz, determinarán la intervención de nuevos actores quienes se integrarán a la dinámica de gobernanza en la localidad de Sumapaz.

En particular, deben tener en cuenta el punto uno, que refiere a el acuerdo de “Reforma Rural Integral” que contribuirá a la transformación estructural del campo para cerrar las brechas entre el campo y la ciudad para la generación condiciones de bienestar y buen vivir para la población rural. Este punto reconoce condiciones de atención especial y priorizada para las mujeres rurales, de acuerdo a lo contemplado en la Ley 731 de 2002, frente a la remuneración y reconocimiento de las actividades que ejercen las mujeres en el campo, su rol productivo y de reproducción social. Además, menciona la necesidad de contar con una visión integral de economía campesina, familiar y comunitaria en el desarrollo del campo, y la generación de empleo e ingresos.

En cuanto al desarrollo integral del campo, el acuerdo menciona que su efectividad depende de un adecuado balance entre las diferentes formas de producción existentes (agricultura familiar, agroindustrial, agricultura industrial, agro industria y turismo), adicionalmente prioriza la necesidad de fortalecer la capacidad de la institucionalidad administrativa y la capacidad de gestión para el campo, y el

aumento de capacidades técnicas especialmente en los ámbitos de economía campesina y comunitaria para el fortalecimiento de capacidades productivas.

Por otro lado, el Estado colombiano se ha comprometido en realizar acciones para cumplir con los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible, los que tienen como finalidad “poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad” (PNUD, s. f.). Para efectos de la presente propuesta de investigación, y de acuerdo con el contexto de la localidad de Sumapaz, se observará la paz e instituciones sólidas, puesto el proceso de paz trae consigo la priorización para la atención de las comunidades quienes estuvieron inmersas en contextos de conflicto y violencia.

Marco normativo y de política.

En Colombia han surgido normas que abogan por su protección de los ecosistemas, algunas han traído restricciones para las comunidades campesinas como las que habitan en Sumapaz, al limitar las actividades de ganadería extensiva, agricultura, cultivo de papa, con el objetivo de evitar la deforestación, pues estas prácticas generan deterioro al medio ambiente y sus ecosistemas.

La decisión más radical, se dio con la prohibición de todas las actividades agrícolas en zonas de páramo, en el artículo 202 del plan de desarrollo “prosperidad para todos” (Ley 1450 de 2011). Este artículo, posteriormente fue derogado, porque vulneraba los derechos fundamentales de los pequeños campesinos nativos de estas zonas, en su lugar quedó la obligación para las autoridades ambientales de delimitarlos.

A continuación, son descritas las normas que están vigentes frente al cuidado y preservación de ecosistemas estratégicos de zonas de alta montaña, características mencionadas en las condiciones geográficas y ambientales descritas anteriormente, y aquellas que ha surgido en respuesta a la necesidad de contar con

regulación para la “protección de los páramos (...) sensibles, a los distintos tipos de usos agropecuarios en la alta montaña y coherente con la protección de los derechos de las comunidades campesinas que los habitan” (Rubiano Galvis, 2015, p.49) que son aplicables para la zonas del páramo de Sumapaz.

Regulación del medio ambiente (conservación, protección y sostenibilidad)

El páramo de Sumapaz con la Resolución 153 de 1977 del Ministerio de Agricultura, fue establecido como zona protegida bajo la figura de Parque Nacional Natural de Sumapaz - PNNS, con la finalidad de “conservar la flora, la fauna, las bellezas escénicas naturales, complejos geomorfológicos, manifestaciones históricas o culturales, con fines científicos, educativos, recreativos o estéticos”. Esta resolución, a su vez, fijó las prohibiciones de actividades diferentes a las de conservación, investigación, educación, recreación, cultura, recuperación y control dentro del área alinderada como PNNS.

Posteriormente, con la Constitución de 1991, fue reconocida la necesidad de protección especial de las riquezas naturales (artículos 8), y la necesidad de intervención del Estado, para la planificación del manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, a fin de garantizar el desarrollo sostenible de estos ecosistemas, su conservación, restauración o sustitución (artículo 80). Las normas de mayor jerarquía que en la actualidad tiene aplicación son:

La Ley 99 de 1993 la que ordenó el sector público a nivel nacional y territorial encargado de la gestión y conservación de medio ambiente, mediante el Sistema Nacional de Áreas Protegidas –SINAP, delegó funciones a las instituciones públicas de orden nacional y territorial en esta materia, frente a la protección de los páramos. En particular, reconoció que “los ecosistemas de páramo, subpáramo, nacimientos de agua y zonas de recarga de acuíferos tendrían protección especial” (Rubiano Galvis, 2015, p.7)

La Ley 373 de 1997 sobre el “uso eficiente y ahorro de agua”, que especificó las acciones a realizar en materia de protección. Esta Ley, luego fue modificada por el plan de desarrollo “Hacia un estado comunitario” (Ley 812 de 2003) la cual fijó la competencia a las entidades territoriales de comprar predios en zonas de recarga hídrica, con el objetivo de garantizar que los terrenos donde existen nacimientos de agua sean conservados, y con ello garantizar el buen estado de estos ecosistemas.

Por otro lado, el Decreto 2372 de 2010 reglamentó el funcionamiento del SINAP, en él determinó que las “zonas de superpáramo, páramo y subpáramo pueden ser incluidas como alguna de las categorías de manejo de las áreas protegidas” (2015, p.8) Así mismo, estableció que, mediante los planes de ordenamiento territorial adoptados por los municipios, las zonas aledañas a las áreas protegidas, tendrán la función de amortiguación “para minimizar el impacto negativo que las acciones humanas puedan causar” (Artículo 31). Con la Ley 1753 de 2015 del plan de desarrollo “Todos por un nuevo país” se desprendió la obligación que tienen el Ministerio del Medio Ambiente de realizar la delimitación y clasificación de las áreas protegidas⁴ estratégicas.

La Política Nacional para la Gestión Integral del Recurso Hídrico, incluyó como objetivo específico: proteger y recuperar las zonas de nacimientos de agua, así como los páramos, los subpáramos, las estrellas hidrográficas, las zonas de recarga de acuíferos y las microcuencas que surten los acueductos municipales, como avances para el cumplimiento de este objetivo, en 2002 fue elaborado el Programa para el Manejo Sostenible y Restauración de Ecosistemas de Alta Montaña Colombiana y fueron expedidas las Resoluciones 769 de 2002 la cual dicta disposiciones para la contribución de la protección, conservación y sostenibilidad de los páramos y la resolución 839 de 2003 la cual establece términos de referencia para llevar a cabo estudios sobre el estado actual de los páramos.

⁴ Entre áreas protegidas públicas: Sistema de Parques Nacionales naturales, Reservas Forestales Protectoras, Parques Nacionales Regionales, Distritos de Manejo Integrado, Distritos de Conservación de Suelos y Áreas de recreación; y áreas protegidas privadas, está última corresponde a las reservas naturales de la sociedad civil.

El Decreto 553 de 2015 "Por el cual se adopta la Unidad de Planeamiento Rural –UPR Río Blanco de Bogotá, D.C., reglamentó los Planes de Mejoramiento Integral para los Centros Poblados de Betania y Nazareth", como medidas para la gestión del riesgo del suelo rural ordenó a las entidades competentes realizar acciones para reducir la utilización de fertilizantes y agroquímicos en los procesos productivos agro-ecológicos y en las zonas de producción sostenible (artículo 20).

La normatividad para la conservación del medio ambiente es vista por las comunidades campesinas como un obstáculo, toda vez que, impone restricciones frente a límites territoriales geográficos, (en algunos casos en la propiedad privada de los campesinos) límites por la presencia del PNNS o por las rondas de quebrada que minimizan los espacios que pueden usar para el beneficio económico.

Marco normativo para actividades productivas y económicas

Específicamente para la zona observada la Resolución 032 de 2007 de la Corporación Autónoma de Cundinamarca, adoptó el Plan de Manejo Ambiental del Parque Nacional Natural de Sumapaz, y, con la Resolución 1434 del 2017 del Ministerio de ambiente y Desarrollo Sostenible "delimitó el área de páramo Cruz Verde – Sumapaz", a su vez, prohibió actividades de explotación de recursos naturales no renovables (artículo 2), y señaló directrices a las instituciones de orden nacional, regional y territorial, para adoptar y financiar acciones, para que los campesinos que habitan estas zonas, inicien acciones para la sustitución y reconversión de actividades agropecuarias en zonas de páramo (artículo 4).

Parte del corregimiento de Nazareth, sí bien no está delimitado como páramo, sí lo está como zona de amortiguación, a la cual se refiere la Ley 99 de 1993, por lo cual está obligada a realizar la sustitución y reconversión de actividades agropecuarias. Por lo tanto, las actividades desarrolladas por Procamsu deben hacer el tránsito a la reconversión de actividades productivas, la cual fue establecida

por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible con la Resolución 0886 de 2018. En ella precisó los lineamientos para la zonificación y régimen de usos y estableció las directrices para diseñar, capacitar y poner en marcha programas de sustitución y reconversión de las actividades agropecuarias en coordinación con autoridades ambientales, bajo los principios de “i).Gobernanza y participación social en la gestión del territorio, que parte, del diálogo de saberes y el reconocimiento diferencial, y de la diversidad cultural, social y económica; concurrencia y corresponsabilidad pública y privada en las acciones de manejo, iii), innovación y gradualidad, entre otros.

Las normas de menor jerarquía vigentes son: En el Distrito la Política Pública de Ruralidad del Distrito Capital (Decreto 327 de 2007) cuyo objetivo es Garantizar el desarrollo humano sostenible de las comunidades rurales y la protección del patrimonio ambiental del Distrito Capital; el Plan de Desarrollo Distrital “Bogotá Mejor para todos”, con el cual fue creada la Gerencia para la Planeación y el Desarrollo Rural del Distrito Capital, dentro de la Secretaría Distrital de Planeación, por lo tanto, es la entidad encargada de gestionar todos los asuntos de las áreas rurales de Bogotá. Este plan tiene como principal estrategia el programa “Desarrollo Rural Sostenible”, cuyo objetivo es gestionar la intervención articulada en el territorio rural, promoviendo la ejecución de los programas y proyectos establecidos (...) de manera que se consolide un modelo de desarrollo rural sostenible en donde prevalezca, entre otros, la conservación de los ecosistemas y la generación de estrategias sostenibles para el fortalecimiento de la economía campesina, en el marco de la reconversión productiva.

El plan de desarrollo Local para el periodo 2017-2020 “Sumapaz en Paz, Más Productiva y Ambiental Para Todos”, el cual constituye el referente de las acciones y políticas de la administración local, y, cuyo objetivo es el reconocimiento de una Bogotá Rural tradicionalmente campesina, el cual tiene como eje transversal el Desarrollo Económico basado en el conocimiento.

Dicho lo anterior, tanto las normas como las políticas determinan la estructura de operación e intervención institucional con la que actúan los actores públicos y privados, así como, los mecanismos y procedimientos para la toma de decisiones que afectan a la localidad de Sumapaz. Por lo tanto, afecta de manera directa la gobernanza emergente, puesto que determinan los límites de lo que se puede o no hacer en Sumapaz. Las normas y políticas están inmersas en la gobernanza tradicional jerárquica (*top-down*) la que se caracteriza por ser formas de regulación legal o administrativa que establecen el funcionamiento de las interno de las instituciones (Kooiman, 2004, p.65), por lo tanto, deben reconocer cuales están vigentes, y que oportunidades y restricciones tienen frente a la labor a la intervención a realizar en el territorio.

Reconstrucción de la experiencia de Procamsu

A continuación, son descritas las condiciones de origen de la experiencia, el proceso de consolidación, la situación actual, recomendaciones y lecciones aprendidas de la experiencia, a través de ellas se visibilizarán dimensiones, categorías, actores e interacciones que han permitido la emergencia de una estructura de gobernanza de territorial tipo *bottom-up*.

Situación inicial

Procamsu surgió como respuesta a la necesidad de tener mayor diversificación de alternativas económicas para las familias campesinas en la localidad de Sumapaz, porque la economía campesina en la zona, en su origen (y actualmente) ha estado limitada a prácticas de ganadería extensiva para la comercialización de ganado, y de cultivos agrícolas como la siembra de papa que requieren el uso de agroquímicos, además de la cría de especies menores como gallinas, ovejas y conejos.

Aunque, ha sido tradicional hacer transformación de la leche mediante prácticas artesanales en la localidad, era recurrente que “aunque se hacía el queso, (...) no había quien lo comprará” (Grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019), o situaciones como que la mayoría de campesinos producían lo mismo. Por lo tanto, eran muy pocas las oportunidades de comercialización, situación que restringía las opciones de emprendimiento adelantadas en la localidad.

A inicio del año 2003, por iniciativa de la administración local, en el colegio Distrital Jaime Garzón fue desarrollado un proyecto para el fortalecimiento de capacidades productivas y para la generación de formas de asociatividad en la zona. El objetivo de este proyecto era el aprovechamiento de frutos silvestres como Uva Camarona, Mortiño, Agrass y Mora Silvestre, para la transformación y procesamiento de alimentos limpios, con estos productos eran elaborados mermeladas y de pulpas de frutas para la comercialización, adicionalmente, el proyecto también tenía el propósito de ayudar a consolidar formas de organización social.

Para los integrantes de Procamsu realizar la transformación de frutas silvestres (limpias) se constituía en el valor agregado de sus productos, además les representaba mayor facilidad para comercialización y les permitía el aprovechamiento de los frutos silvestres, que se producen sin necesidad de ningún tipo de intervención humana para su producción. Según Subirats, esta situación podría comprenderse como un primer paso, en el cual se reconoce e incluye la complejidad del entorno, como un elemento clave en la evolución de dinámicas en gobernanza. En el proceso de producción de Procamsu era aprovechada la transformación de los productos nativos, esta forma producción era diferente a las dinámicas de producción que primaban en Sumapaz, en las que tenían como precondition cambiar la acidez del suelo para producción de cultivos de papa. Así como, la comercialización tradicional enfrentaba obstáculos logísticos y operativos porque los productos se deterioraban rápidamente. Por el contrario, al producir mediante la transformación de alimentos en galletas, envueltos, mermelada, dulce

y yogurt, maximizan el tiempo de duración de los productos, y, al ser más pequeños les era más fácil transportarlos.

El inicio de actividades de Procamsu, contó con la participación de algunas familias campesinas, a lo que se sumaron algunos de los alumnos y profesores de la institución educativa Jaime Garzón, la cual empezó a funcionar en la informalidad desde el año 2003 con 24 socios activos, consolidándose como la “primera iniciativa empresarial que surgió en la localidad” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

La participación de diversos actores en Procamsu, permite observar otra de las características de evolución de la gobernanza en el territorio, mencionadas por Subirats, en relación a la existencia de un sistema de gobierno basado en la participación de los diversos actores, lo que se ve reflejado en que, la toma de decisiones al interior de la organización, en ocasiones no sólo fue potestad de los miembros de Procamsu, por el contrario, otras personas externas a la organización fueron consultadas, por ejemplo:

“El nombre de Procamsu qué quiere decir Productores Campesinos de Sumapaz, se llevó a cabo mediante un concurso que fue consultado a los alumnos de grado 10º y 11 del colegio Jaime Garzón. Le dijimos muchachos queremos fundar una organización una ONG campesina, queremos que por favor nos ayuden a seleccionar un nombre y un pelado fue quien propuso este nombre y fue el elegido”. (Entrevista 5. Iván Ortiz).

La característica de gobierno participativo, no solo determinaba las actividades adelantadas al interior de la organización, puesto que se evidenciaban otras dinámicas para la gestión del territorio, en donde los campesinos del Sumapaz se sumaron con actividades específicas para garantizar el derecho a la educación en condiciones de dignidad, por ejemplo:

“en el colegio no había nada, toda la dotación debíamos organizarla y traerla nosotros los padres de familia. Debíamos hacer bazares a inicio de año, para la dotación del año, se reunían por ejemplo cinco o seis millones de pesos que era mucho dinero hace 20 años. Con ese dinero se compraba todo lo del colegio lo de papelería aseo todo esto. Le metíamos la ficha y así logramos sacar eso adelante”. (Entrevista 5. Iván Ortiz).

Sumado a ello, el apoyo de instituciones públicas para el fortalecimiento de capacidades internas de la organización, entre ellos con la ejecución del proyecto “Escuela de Ganadería” del cual hizo parte Procamsu durante el año 2004, fomentó los saberes para la productividad de la organización, además movilizó las dinámicas de trabajo en equipo, porque bajo el desarrollo de este proyecto fue formalizada en la legalidad la organización Procamsu:

“Un francés por medio de un convenio de la Alcaldía local, brindó asesoría para pequeñas organizaciones como nosotros, él nos capacitó para hacer yogures, arequipes y quesos madurados y desde esa época lo que se aprendió se está aplicando intacto. Ese aprendizaje ha sido lo más valioso para la empresa” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

Adicionalmente, generó un ambiente de trabajo propició para que más personas participarán, al ser incluidas como proveedores en la cadena de producción de Procamsu, con la compra de los excedentes de leche a los vecinos para la producción de queso, y con ello poder responder a la demanda del producto en Sumapaz y Usme. Adicionalmente, al interior de la Procamsu permitió mayor consolidación, al generarse una pequeña e incipiente cadena de valor que a su vez dinamizaba la economía local.

De acuerdo con lo enunciado por Rhodes la gobernanza territorial debe analizarse a través de redes “autoorganizadas e interorganizacionales” (Citado por Farinós, 2008, p, 377). Que para el caso de Procamsu, se ve reflejada en la interdependencia entre los diferentes actores que hacen parte, como la de Procamsu con las familias proveedoras, con los clientes en zonas urbanas y rurales, y con las instituciones públicas quienes deben garantizar que las comunidades de Sumapaz se sumen a los diferentes proyectos emprendidos desde el Estado. Estas interacciones están reguladas por la necesidad de intercambiar recursos y negociar objetivos comunes, sumado a ello, la existencia de confianza de quienes hacen parte, lo que permite tener autonomía frente al Estado.

Para agosto de 2004 los socios de Procamsu formalizaron la organización con la inscripción ante Cámara de Comercio, el 4 de agosto de 2004. Llevar a cabo este trámite requirió el aporte por cada socio de cien mil pesos (\$100.000). Esta decisión no fue aceptada por la totalidad de los integrantes, al respecto:

“Las personas que no podían hacer un aporte en dinero, tenían la opción de hacer aportes en especie con trabajo, sin embargo, al poco tiempo, algunas de las personas que hicieron el compromiso de hacer el aporte en especie, no lo cumplieron, prefirieron retirarse. El trabajo en especie traía cambios como madrugar más y trasnochar más” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019)

Lo cual produjo la deserción de ocho (8) de los socios fundadores, y posteriormente por las reglas que surgieron en la organización otras personas se apartaron. En la consolidación de actividades de Procamsu para el año 2004 quedó bajo la dirección de algunas de las familias campesinas que habitaban la Vereda de las Ánimas:

“Las personas que quedaron para esa época fueron Carlos Horacio Díaz, Auder Molina, Javier Dimate, Don Pablo, la esposa y la hija Jacqueline, Miriam Díaz, Fabiola Poveda, Wilson Rey, Martín Ortiz, Lucila y Iván Ortiz, todos los socios mencionados, estaban activos hasta el año pasado [2018]” (Entrevistas 5. Iván Ortiz).

Las personas que tomaron distancia de la iniciativa en el 2004, fueron los docentes y alumnos que se habían unido, más la familia Zimbaqueba y William Rubiano, quienes son habitantes de la vereda de las Auras. Por lo tanto, las familias que consolidaron a Procamsu desde el 2004 hasta el 2018 procedían de la vereda de las Ánimas, en total siete (7) hombres y (5) mujeres, todos eran adultos campesinos de la zona, nueve de ellos nativos en Sumapaz y tres (3) de ellos migrantes del Caquetá.

Para esta época, todos los integrantes culminaron sus estudios de secundaria, a la cual tuvieron acceso por medio de la gestión realizada por algunos líderes,

inicialmente de forma directa con los profesores de colegio Jaime Garzón y posteriormente, como resultado de la gestión adelantada ante las instituciones públicas como la Secretaría de Educación y la Alcaldía Local. Estas interacciones responden a una lógica de co-gobernanza descrita por Aguilar en donde los asuntos públicos para la solución de las necesidades son de co-responsabilidad tanto de la sociedad civil (de manera voluntaria) como del gobierno.

Adicionalmente, destacaron la participación de otros actores que no eran nativos de Sumapaz:

“El señor Iván Ortiz⁵ llegó al territorio con buenas ideas como la de implementar la empresa, que la gente podía hacer sociedad, y aprovechar los productos que se producían en el Sumapaz. Además, la señora Lucia, la esposa, trabajaba por las mujeres. Ellos hicieron mucho, tenían sus intereses, pero a su vez aportaron al territorio”. (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019)

Las iniciativas productivas fueron inicialmente impulsadas mediante la gestión del Alcalde Luis Eduardo Garzón, entre las más destacadas fue con la organización de Agroredes, la que propendía por la comunicación directa entre tenderos con las redes de campesinos para la comercialización directa de productos, y con ello la eliminación de costos de intermediación en la venta de los productos, proyecto desarrollado en el Distrito en el marco del plan maestro de abastecimiento para Bogotá (El Tiempo, 2007, 25 de julio).

Los habitantes en Sumapaz son reconocidos por adelantar acciones colectivas para la protección y defensa del páramo, rechazan la presencia de empresas multinacionales⁶, por ejemplo, rechazaron proyecto hidroeléctrico que incluía la

⁵ Llegó al Sumapaz procedente del Caquetá, se quedó por las facilidades que brinda la zona y la cercanía a la Bogotá urbana, él mencionó: “tuve la oportunidad de conocer Sumapaz nos gustó y por eso llegamos en el 1995” (Entrevista 5. Iván Ortiz).

⁶ Los campesinos de la localidad rural del Distrito Capital rechazaron la ejecución del Proyecto Hidroeléctrico “El Paso” antes denominado “Proyecto Integrado de Mini-centrales en la Cuenca del Río Sumapaz, actividad liderada por el comité de impulso de la Zona de Reserva Campesina de Cabrera (Red Desarrollo Sostenible, 2015).

intervención en parte de la localidad de Sumapaz. Estas acciones comúnmente son apoyadas por los habitantes de la localidad, entre ellos, algunos de los socios de Procamsu.

Además, durante dos décadas han hecho parte de la gestión por el reconocimiento de Sumapaz como Zona de Reserva Campesina.- ZRC, estas figuras es una forma de organización territorial campesina según Manuel Pérez (2007):

“fueron creadas mediante la Ley 160 de 1994, con el propósito de regular y ordenar la ocupación de los baldíos y consolidar las economías campesinas en el país. El planteamiento de las ZRC fue una respuesta de las organizaciones campesinas a la problemática socioeconómica y ambiental derivada de la trayectoria histórica de los conflictos de violencia y colonización. Su origen se asocia con la idea de estabilizar las economías de los campesinos desplazados y evitar la concentración de tierras que ha provocado el poblamiento sobre áreas frágiles y de frontera agrícola en el territorial nacional” (2007, p.68)

Aunque, esta forma de organización permitiría generar mayor cohesión y protección para el territorio, para la zona rural de la localidad de Sumapaz, aun legalmente no lo han logrado, mencionan que necesitan un fuerte respaldo político para que sean escuchados.

Farinós en complemento a los postulados de Rhodes para la comprensión de las características de la gobernanza, centra su análisis sobre gobernanza territorial en “las múltiples relaciones que caracterizan las interacciones entre actores e intereses diversos” (2008), precisa que estas relaciones son establecidas verticalmente y horizontalmente. De forma vertical por ejemplo con la institucionalidad o con las organizaciones regionales a las que se ha sumado, y horizontalmente, al tener en cuenta las demás organizaciones de base y los vecinos con quienes interactúan, sobre objetivos comunes que benefician a la comunidad campesina de Sumapaz.

Frente a las formas de relacionamiento horizontal de Procamsu con su entorno, se destaca las relaciones de cooperación que surgieron para dinamizar la comercialización de productos en Sumapaz. Al respecto mencionaron, que para el año 2008 la comunidad de las veredas de Ánimas y Nazareth, llevaron a cabo la organización de las ferias de ganado, con su funcionamiento fomentaron las dinámicas de relacionamiento e intercambio en la zona, puesto que la comercialización en años anteriores a 2008 se caracterizaba por ser solo entre vecinos, y, por lo general la venta estaba condicionada a dar crédito (fiar) para el pago, con plazo de quince (15) días o un mes. No obstante, estas dinámicas eran problemáticas porque en ocasiones estos plazos no eran cumplidos por los compradores, lo cual no les permitía tener certidumbre real, de cuando recibirían el dinero del pago. Mientras que, con las ferias el pago era de contado, además estas actividades tenían mayor difusión, lo que permitió la ampliación de sus redes de relacionamiento horizontal, porque a las ferias asistían personas de otras veredas de Sumapaz y de Usme.

Observar el origen de Procamsu a través de las dinámicas de gobernanza, permitió identificar que elementos de gobernanza territorial determinaron la sostenibilidad de la organización, entre las más relevantes está la participación, la cooperación, la confianza en interacciones horizontales en redes por medio de responsabilidades compartidas. En menor medida, aunque hubo interacciones verticales, observaremos que estas tienen tendrán mayor relevancia para la consolidación de esta experiencia.

Consolidación de Procamsu

La asociación desde su inicio ha contado con varias sedes de trabajo, primero desde el año 2003 hasta el 2012 en un espacio prestado por el señor Carlos Díaz presidente de la Junta de Acción Comunal de la Vereda de las Animas y socio de Procamsu, aunque el uso de este espacio generó resistencias de parte de la comunidad, quienes mencionaban que el salón comunal era para uso de todos,

argumentaban que el espacio se había deteriorado y “que se perdían las cosas la olla, la cuchará, mencionaban que Procamsu era responsable, la gente no quería que la producción de la organización se llevara a cabo en el salón comunal” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

Esta situación les obligó a buscar un sitio para trasladar la organización, para el 2011 con las ganancias obtenidas, adquirieron una casa-lote que les costó \$15 millones, en la vereda de las Ánimas, en este espacio la organización funcionó desde el año 2013 al 2018.

En relación al funcionamiento de la organización, mencionaron que en algunos momentos ha tenido mayor dinamismo que en otras, en el 2008 por ejemplo la administración local les dio la posibilidad de ejecutar contratos, lo cual dinamizó el funcionamiento de Procamsu, al respecto expresaron:

“La cúspide más alta [de Procamsu] la tuvo del 2008 a 2011 en contratación, porque se contrató ferias, día del campesino, festivales de música. Pero, esta situación fue contradictoria, porque los directivos se dedicaron a celebrar contratos y descuidaron la parte productiva de la organización. Lo cual fue un error grave porque se descuidó la razón de ser de la organización”. (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

Frente al trabajo cooperativo por parte de los integrantes de la organización ha sido diverso, puesto se descarga la dirección de la organización en uno o dos integrantes y los demás se desligan de los compromisos asumidos o existe abuso del poder delegado, esta situación permite que:

“los demás integrantes de la organización se “desentiende” porque está la figura del líder, que es quien debe hacer, gestionar y promover los intereses colectivos del grupo, situación que desgasta a la persona que están en dicho rol”. (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

En algunas ocasiones se han reproducido formas tradicionales para el ejercicio del poder, en donde predomina una estructura vertical y no de horizontalidad para la dirección de Procamsu, lo cual puede generar conflictos que tienen efecto en la confianza entre los integrantes, al respecto precisaron que: “hay personas que les gusta hacerse en la cima, para mandar, pero sin trabajar, algunas personas pensaban que hacer empresa era como soplar y hacer botellas” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

Adicionalmente, mencionaron que Procamsu fue usada para fines diferentes de los objetivos de la organización, y, al no haber controles internos formales en los procedimientos para la toma de decisiones, posibilitó que “la directiva anterior contrataba para beneficio personal, a nombre de la empresa, ejemplo de ello fue el proyecto del vivero, pero esto se dio por no tener reglas fijas, se da potestad y poderes amplios a la junta directiva”. (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

Por otro lado, para el año 2013 la organización se enfrentó a un momento de crisis porque fue víctima de dos robos, la primera se dio por fleteo después de hacer un retiro en efectivo por valor de dieciocho (\$18.000.000) millones de pesos, dinero que hacía parte de un contrato celebrado por Procamsu para llevar a cabo una feria, al respecto mencionaron que, esa “última feria contratada fue un desastre, además la gente de San Juan no los acompañó” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

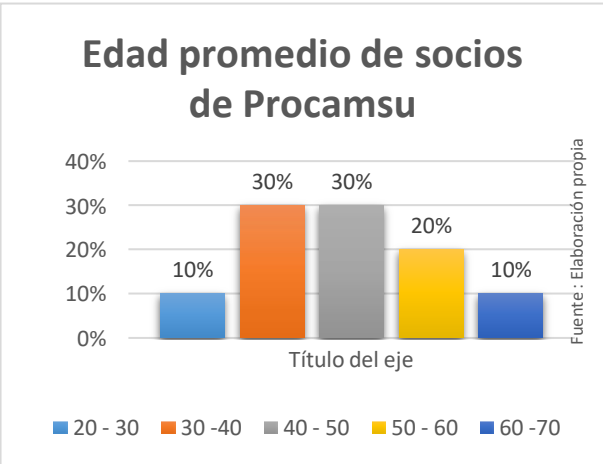
Al poco tiempo, se produjo el segundo robo, en esta ocasión fue la suma un millón y quinientos mil pesos (\$1.500.000), en esta ocasión fue en el barrio Santa Librada en la localidad de Usme el dinero iba a ser destinado para el pago de proveedores de Procamsu.

Esta situación, tuvo efectos al interior de la organización puesto que generó ambiente de desconfianza sobre la veracidad del robo, además los dejó con la

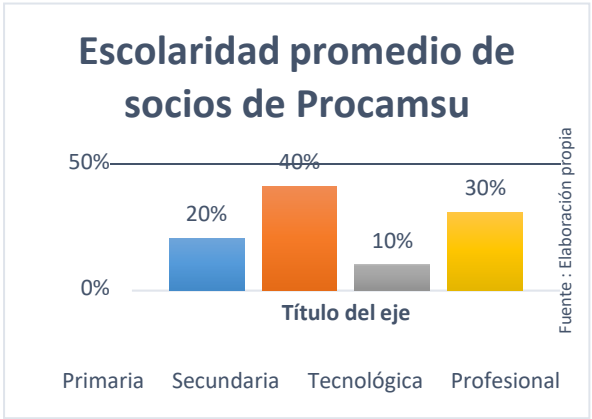
obligación de responder por el pago a los vecinos proveedores de leche. Sumado a ello, tener que pagar la vacuna a las FARC desincentivo el trabajo en la organización, a tal punto que los socios de Procamsu decidieron parar el funcionamiento de la organización durante tres años del 2014 al 2017.

El ambiente de desconfianza sumado a las condiciones de inseguridad ocasionó que la mayoría de los socios fundadores de Procamsu pararan sus actividades en la organización. Para el año 2018, tomaron la decisión de delegar el liderazgo y la representación legal de Procamsu, con el objetivo de reavivar su funcionamiento y dinamizarla por medio de la invitación a participar a nuevos socios.

En la actualidad hay diez (10) socios activos, de los cuales el 60% son mujeres y el 40% hombres. Se evidencia mayor inclusión de mujeres y jóvenes, situación que es diferente en comparación con los socios fundadores, en donde la mayor parte de integrantes era hombres y la totalidad de integrantes eran personas adultas. La inclusión de la mayor actores y visiones, puede dinamizar el funcionamiento de Procamsu, tal y como lo sugirió Romero en su investigación sobre desarrollo sustentable en Sumapaz.



Adicionalmente, en la actualidad los integrantes de Procamsu (anexo 1) se observa mayor diversificación de perfiles de los socios (30% profesional y 10% tecnológico), por tanto, pueden aportar mayores conocimientos a la organización.



Frente a las dinámicas de cooperación con actores externos resaltaron la labor adelantada de los siguientes actores de instituciones públicas como privadas:

“El Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA, porque ha llevado a cabo formación técnica y cursos cortos, ha estado presente desde el 2008 y la capacitación la ha adelantado en temas diversos como desde transformación de lácteos hasta panadería; El fondo de desarrollo económico, La ULATA y Alcaldía local, con capacitación en formas y desarrollo de organización social, y en particular la Alcaldía Local por medio de aportes colaboró con la ejecución de proyectos que dejaron aportes económicos para la consolidación de la organización. “La administración local, ha sido significativa para que se puedan llevar a cabo procesos productivos”. (Entrevista 1. Edgar Rey)

En la consolidación de esta iniciativa, además contó con el apoyo de universidades quienes realizaron acompañamiento para la obtención de los registros sanitarios ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales en cuanto a manipulación de alimentos, y la asesoría en la definición de imagen y logos de la asociación.



Desde la academia, las Universidad de los Nacional, Universidad de los Andes, Universidad Javeriana y Universidad de la Salle, han apoyado en procesos para el empoderamiento. De actores privados la Fundación Alpina, quienes adelantaron un proceso de seis meses para el mejoramiento integral de la producción de Procamsu, en la parte operativa y para mejorar los procesos de producción, en técnicas administrativas como la identificación de la cadena de valor para la producción y procesamiento de lácteos, y en lo contable para el manejo de cuentas.

En el posicionamiento de la experiencia productiva de Procamsu, se destaca el papel que cumplió las interacciones horizontales mencionadas por Farinós, y la

gobernanza como proceso para la toma de decisiones en los ámbitos públicos y privados en los que interactúa y se relaciona Procamsu, toda vez que, determinó mayor eficacia económica (Koresawa y Konvitz, citado en Rosas & Calderón, 2013). Lo cual les permitió adquirir elementos que mejoraron sus procesos de producción, además de adquirir bienes inmuebles para la organización como lo fue la casa lote.

Procamsu hoy – Organización interna

Actualmente, la sede para la producción y transformación de lácteos de Procamsu está ubicada sobre la vía principal en la Vereda de las Auras, aunque la organización cuenta con sede física propia decidió tomar en arriendo una casa sobre la vía principal. Esta decisión de traslado tiene como objetivo garantizar mayor publicidad, comercialización de los productos y visibilización de la organización, justifican que se debe aprovechar que ahora hay mayor flujo de turistas hacia el páramo.

La organización desde el año 2011 ha tecnificado gradualmente los procesos de producción, hoy destacan que cuentan con mayor tecnología, situación que les ha permitido producir más eficientemente, y con ello superar la producción artesanal que era más demorada. Resaltan el apoyo entregado por la Fundación Alpina, quienes los cualificaron y profundizaron los conocimientos en la cadena de valor, específicamente de los procesos de producción y valoración de calidad del producto, con la finalidad de obtener un mayor margen de ganancias y contar con mayor información para tomar mejores decisiones administrativas.



Entre los contenidos entregados en el proceso de cualificación estaban el “mejoramiento de pradera, prácticas de ordeño, técnicas de higiene, buenas

prácticas de manufactura, rotación de potreros (ganadería intensiva), entre otros” (Entrevista 2. Sandra Mesa).

A continuación, en la figura 2 se detalla el organigrama funcional de Procamsu, cuya producción esta direccionada al cumplimiento de tres líneas de trabajo, la primera es la línea de producción láctea (queso, yogurt, arequipe, entre otros) la segunda, es la línea de ventas, salud y producción animal, tiene que ver con la venta insumos para la cría de animales en las fincas, por último, la línea administrativa cuyo objetivo es hacer gestión para la contratación y ejecución de recursos públicos. En el gráfico 2 se observa la estructura funcional de Procamsu y la relación con las personas que en la actualidad garantizan que cada línea de producción funcione. Procamsu en la actualidad no cuenta con un organigrama fijo definitivo y con límites funcionales definidos. Retomando a Gallicchio (2014). Quien destaca la necesidad de superar los nudos críticos para generar dinámicas que aportarán al desarrollo territorial, la visión estratégica un factor guía para la proyección de la organización, estas se ven representadas en las tres líneas de producción priorizadas por Procamsu.

Figura 2. Organigrama funcional de Procamsu

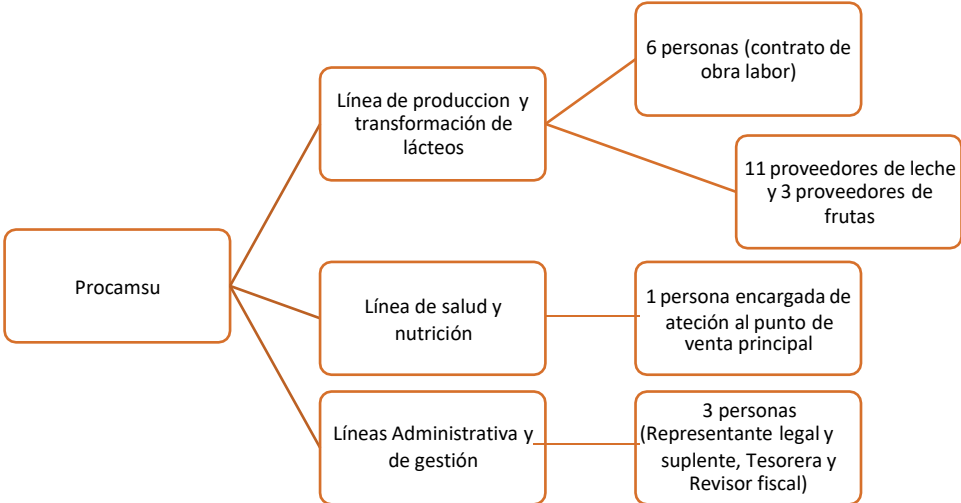


Figura 2. Organigrama funcional de Procamsu. Fuente: Elaboración propia.

Otro de nudos críticos a superar según Gallicchio, es la visión del proceso, en este caso, los integrantes de Procamsu tienen pleno reconocimiento al identificar las cadenas de valor para la producción, situación que a su vez le permite procesos de articulación con miembros de su comunidad y reconocer las diferentes lógicas de acción en Sumapaz, estos últimos, corresponden a otros nudos a superar según el autor.

Procamsu actualmente cuenta con once (11) proveedores fijos de leche, para su funcionamiento diario, el cual inicia en las mañanas con el abastecimiento, que consiste en recoger la leche en cada una de las fincas, para ello cuentan con una moto de carga en donde transportan las cantinas. Actualmente, realizan la transformación de aproximadamente 375 litros de leche al día, de lo cual, producen en promedio de 85 libras de queso.

Semanalmente producen cerca de 200 litros semanales de yogurt y 8 kilos de arequipe. Para la transformación de frutas silvestres, Procamsu tiene tres proveedores de fruta, de este producto es procesado semanalmente alrededor de 10 kilos, cabe mencionar que la pulpa de fruta tiene dos usos, la primera para la transformación en mermelada y la segunda como insumo (saborizante) en la producción de yogurt.

Frente a la comercialización de productos cuentan con tres puntos de venta de Procamsu, dos en Sumapaz y uno en Usme. En la zona urbana de Usme venden aproximadamente el 60% del producto y en los puntos para la venta de las áreas rurales el 40% restante, la venta de yogurt es realizada por medio de contratos fijos a tiendas locales en donde proveen aproximadamente 50 unidades por cada sabor. Frente a la visión de trabajo en el futuro:

“Hay apuesta por los alimentos orgánicos: porque tienen buenos nutrientes que le contribuyen a la buena nutrición de las personas. La idea es poder llegar a nueve puntos de venta en la localidad de Sumapaz y llegar a las tres 3 localidades cercanas: Usme, Tunjuelito y Ciudad Bolívar” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

Respecto a los procesos de gestión del conocimiento al interior de la organización, en los procesos de producción “en la actualidad estamos generando cadena de valor para los productos lácteos y de transformación de frutas” (Entrevista 4. Auder Molina).

El personal fijo para la transformación láctea son seis personas, las cuales son remuneradas bajo la figura de obra y labor, el funcionamiento para la transformación de lácteos requiere el trabajo tres (3) personas diariamente durante los siete días de la semana, la dedicación por cada persona en el día es de cuatro horas, por lo cual reciben una remuneración por hora de trabajo de 5.000 pesos. Estas personas están encargadas de hacer tanto la transformación de frutos como de lácteos. Las personas empleadas por Procamsu en la actualidad son socios de la organización.

La segunda línea de trabajo ventas, salud y producción animal, la que funciona en la sede principal de Procamsu, allí tienen dispuesto además de la zona de procesamiento, dos locales en uno está todo lo relacionado con venta de insumos para la producción animal: remedios, melaza, sal, botas, machetes, entre otros. En el otro local, es un punto de venta de Procamsu y de otros productos comestibles como: arroz, café, gaseosas, cervezas y empaquetados. A continuación, se realiza una aproximación al flujo de caja de la organización.

Figura 3. Relación de ingresos y egresos Procamsu.

APROXIMACIÓN A FLUJO DE CAJA MENSUAL DE PROCAMSU						
Ingresos total	Unidad de medida	Cantidad	Proyección día	Proyección semana	Proyección mes	
Venta de queso contrato	Libra de queso (51)	4.800	244.800	1.713.600	7.344.000	
Venta de queso venta libre	Libra de queso (34)	5.000	170.000	1.190.000	5.100.000	
venta de yogurt envase litro	Litro (400 litros)	5.600			2.240.000	
Venta de yogurt	Vaso por 250 cc (1600)	1.800			2.880.000	
Total de ingresos por ventas productos					17.564.000	
Sueldos por obra labor (egreso)	Unidad de medida	Cantidad	Proyección día	Proyección semana	Proyección mes	
Empleado 1	Horas	4	20.000	140.000	600.000	
Empleado 2	Horas	4	20.000	140.000	600.000	
Empleado 3	Horas	4	20.000	140.000	600.000	
Total Gastos de personal			60.000	420.000	1.800.000	
Gastos insumos producción (egreso)	Unidad	Precio de unidad	Proyección día	Proyección semana	Proyección mes	
Compra de leche queso	Litros de leche (375)	900	337.500	2.362.500	10.125.000	
Compra de leche yogurt	Litros de leche (200)	900		180.000	720.000	
Compra de fruta	kilos de fruta (10)	3500		35.000	140.000	
Total gastos suministros			337.500	2.577.500	10.985.000	
Gastos corrientes (egreso)	Unidad	Precio de unidad	Proyección día	Proyección semana	Proyección mes	
Alquiler			-	-	200.000	
Servicios					100.000	
Gasolina moto (transporte leche)					200.000	
Transporte queso a Bogotá	Pasajes flota (2 pasajes día de por medio)	8.000			240.000	
Total gastos corrientes					740.000	
Ingresos menos egresos					4.039.000	
Magen de ganancia de transformación de productos lácteos mensual					4.039.000	

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos entregados por Procamsu.

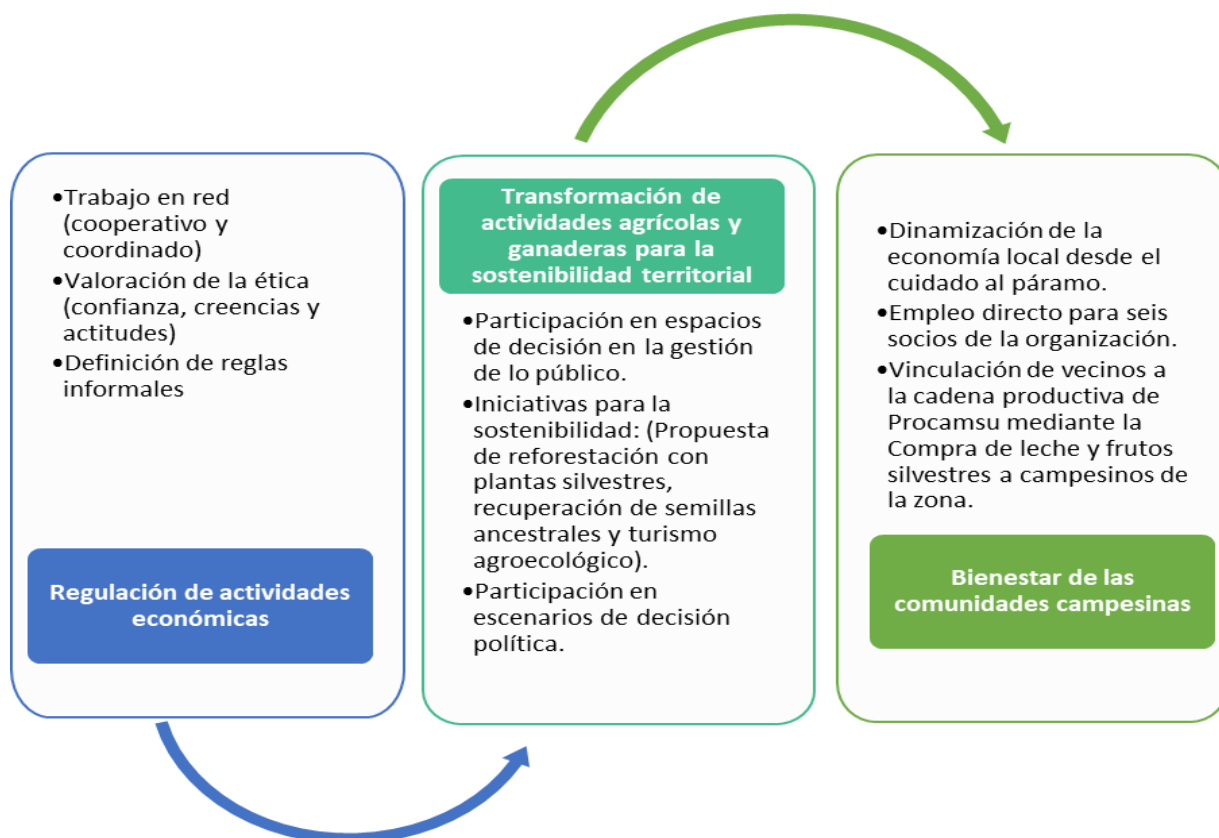
Llevar a cabo estas dos actividades les permitió la optimización en el manejo de recursos, y de los procesos administrativos, especialmente frente al manejo de dinero en efectivo, con ello minimizar los riesgos como los robos anteriores, porque no manejan en efectivo grandes sumas de dinero. En la actualidad lo desarrollan así:

“Los proveedores de zonas urbanas nos deben consignar a cuenta bancaria en el Banco Caja Social, la compra de insumos se realiza en Bogotá y el pago se realiza mediante transferencias electrónicas. El dinero producto de las ventas en las áreas rurales se recogen en efectivo y sirven para hacer el pago semanal a los proveedores de frutas y leche”.
(Entrevista 4. Auder Molina)

Procamsu hoy - Modelo de gobernanza emergente

A continuación, es descrito y graficado del modelo de gobernanza emergente en el que está inmerso y genera interacciones la organización Procamsu. Este

modelo se muestra a través de las tres dimensiones en las que interviene: i). regulación de actividades económicas, ii). definición de límites agrícolas y ganaderas para la sostenibilidad territorial, iii). bienestar de las comunidades campesinas.




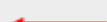

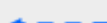

Fuente: elaboración propia.

Regulación de actividades económicas:

En el siguiente apartado se muestra la regulación en “gobernanza (Governance) como una nueva forma de regulación del conflicto, caracterizado por la interacción y la cooperación de múltiples actores articulados en red para el desarrollo de proyectos colectivos.” (Subirats, 2010, p.25) y desde la noción de gobernanza que propone Farinós donde señala que “mejorar la toma de decisiones con el objetivo de maximizar los efectos gracias a un correcto diseño, aplicación y seguimiento de las políticas con impacto sobre la sociedad y los territorios” (2008, p.3). Por lo tanto, la colaboración entre los diferentes actores públicos y actores

privados, tendrán como resultado intervenciones en el territorio más eficientes. Las interacciones que toman protagonismo entre Procamsu y los demás actores son la comunicación y la negociación.

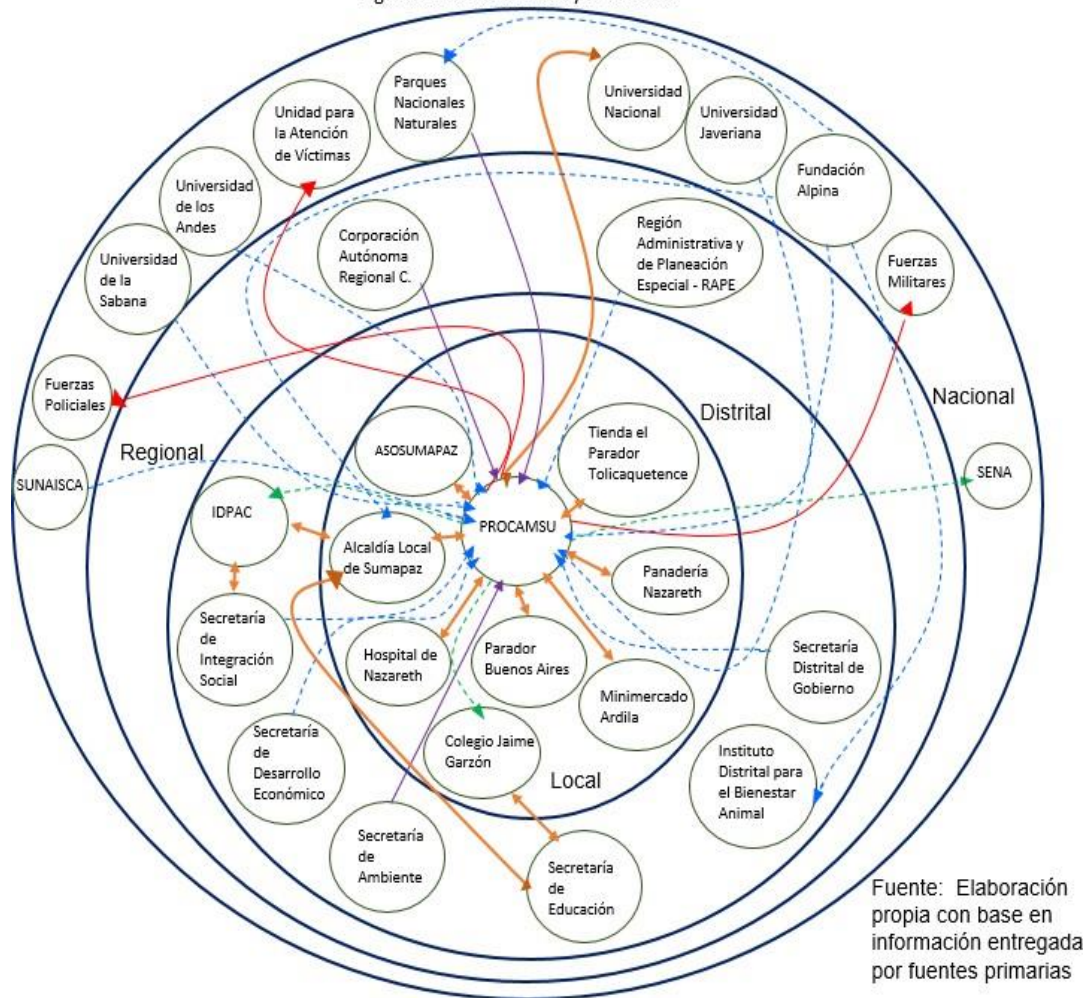
A continuación, son graficadas y explicadas la red de relaciones que ha establecido la organización Procamsu para incidir y regular la toma de decisiones de los otros actores en los ámbitos económicos, productivo y ambientales, a escala local, regional y nacional. Es por ello, que se observarán formas de relacionamiento de doble vía o unidireccionales como es explicado en la tabla 2, mientras en la figura 3 están graficadas el tipo de relacionamiento con los actores que han hecho presencia en el territorio de Sumapaz.

Tabla 2. Convenciones (Relaciones entre procamsu y otros actores)	
Símbolo vinculante	Descripción de la relación
	Relaciones de cooperación de doble vía entre Procamsu y actores públicos o privados Representa vínculos basados en convenios o acuerdos formales mediados por el cumplimiento de metas conjuntas y beneficios mutuos de largo plazo
	Relación unidireccional entre Procamsu y actores públicos o privados Respuestas o acercamientos de actores (públicos y privados) para el desarrollo de programas o llevar oferta institucional sin respuesta por parte de Procamsu.
	Relación unidireccional entre Procamsu y con actores públicos. Representa relaciones de gestión con las instituciones públicas en aras de resolver problemas locales.
	Relación unidireccional intermitente entre Procamsu y actores públicos o privados Representan acciones colaboración y cooperación para el desarrollo de proyectos ofertados por públicos o privados.
	Relación unidireccional intermitente de gestión de Procamsu ante actores públicos o privados. Relaciones temporales bajo la expectativa de recibir fortalecimiento (capacitación o para la gestión de proyectos).
Fuente: elaboración propia con base en metodología de adelantada en la investigación Gestión Ambiental y Territorial. Dinámicas y trayectorias de la participación ciudadana y sostenibilidad de los recursos naturales en la jurisdicción de la CAR de Cundinamarca. (2014, p.40)	

Las relaciones de doble vía son establecidas con actores locales como la Alcaldía local de Sumapaz y el Hospital de Nazareth, para el desarrollo de acciones conjuntas como la ejecución de proyectos y la asistencia técnica para que Procamsu pueda participar de convocatorias y concursos, estas iniciativas tienen como camino a seguir la responsabilidad de intervenciones acordes a las necesidades particulares del páramo. Mientras que, con los actores privados locales tanto en Usme como en Sumapaz, el objetivo de la relación es mantener la comercialización de los productos lácteos de Procamsu y respaldo de

movilizaciones para el cuidado en defensa del agua y el medio ambiente (Asosumapaz). La única relación de doble vía a nivel nacional es con la Universidad Nacional, hoy particularmente, con el apoyo al proyecto de recuperación de semillas ancestrales (papa, arveja, cubios, habas, entre otros), en la que buscan retomar las huertas caseras para que provean alimentos diarios y para eliminar el uso de semillas certificadas de multinacionales que están condicionadas al uso de agroquímicos. Adicionalmente, con la universidad están trabajando en un banco de ideas y proyectos para impulsar el desarrollo sostenible, temas de reconversión productiva y temas medio ambientales” (Entrevista 4. Auder Molina).

Figura 3. Red de actores y relaciones



Las relaciones unidireccionales (flecha morada) con Parques Nacionales Naturales, Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca – CAR y Secretaría Distrital de Ambiente con Procamsu, para llevar a cabo acciones para la conservación de los ecosistemas de alta montaña, como el remplazo de cerca de madera por cercas vivas y en la actualidad “ahora sale proyecto de la mochila ecológica, para enseñar cómo se deben hacer procesos de reforestación. Nosotros mismos somos quienes lo vamos a ejecutar” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019). Mientras que, las relaciones unidireccionales (flecha roja) se caracterizan por ser interacciones sin respuesta por parte de los integrantes Procamsu y de las comunidades campesinas, debido a la baja legitimidad que les atribuyen a estos actores y que están basada en los comportamientos negativos por parte de estos actores.

Por otro lado, las relaciones de unidireccional intermitente (flecha azul), tienen como propósito llevar proyectos de carácter social, ambiental y/o cultural, que ha diferencia de la anterior, tienen un tiempo definido de intervención, y surgen por iniciativa de actores públicos y privados. Este tipo de relaciones, se destaca la presencia de las universidades que tienen como propósito es adelantar proyectos académicos o actividades de investigación.

“Procamsu fue una de las iniciativas que mostró menos resistencia para unirse al proyecto, aunque, mencionaron que no creían que la Fundación Alpina no tuviera vinculación con la empresa Alpina. Se les explicó que la fundación tiene personería jurídica diferente a la empresa y los recursos no dependen de la Empresa. La relación siempre fue de mucho diálogo y de construcción participativa, cada decisión siempre fue concertada con ellos, de eso se trataba la metodología de meterse al rancho para construir confianza” (Entrevista 2. Sandra Mesa).

Mientras que, las relaciones unidireccional intermitente (flecha verde), surgen por iniciativa de Procamsu, con el propósito de ser receptores de proyectos o de oferta educativa que contribuyan al fortalecimiento de la organización. En particular, la relación con el colegio Jaime Garzón que siempre contribuye con los espacios

físicos para las actividades a adelantar con los diferentes actores con quien se relaciona Procamsu.

Aunque existe presencia de actores públicos y privados en el territorio, y Procamsu ha establecido relacionamiento con ellos, la receptividad que tiene esta organización depende la convergencia de objetivos comunes, entre ambos actores, particularmente, en el ámbito ambiental y en busca de cambios positivos para el territorio. Al respecto Farinós señala que “La coordinación aparece como necesaria, entre los distintos niveles de gobierno y entre las distintas políticas con impacto sobre el territorio y entre las distintas políticas en el territorio” (Farinós, 2008, p.46). Toda vez que, el territorio es el lugar de confluencia de múltiples actores que intervienen desde diferentes ámbitos (ambiental, político, económico, entre otros). En la actualidad, pese a que existe la Gerencia de Ruralidad encargada de dar los lineamientos para esta coordinación, aún en el territorio de Sumapaz, es incipiente. Por ello, aunque en la figura 3. Se observan relaciones de articulación entre actores, esta se dio por gestión de la Fundación Alpina⁷ en el marco del desarrollo del proyecto para la seguridad alimentaria, la cual es reconocida por los integrantes de la organización Procamsu como una iniciativa ordenada y con resultados eficaces que fueron el resultado de una planeación organizada, para la intervención en el territorio.

A continuación, se enunciará el lugar de la reputación y confianza como referentes de valoración de la ética para el relacionamiento con otros y de lo cultural como expresión particular del territorio, que permiten o no interacciones para la toma de decisiones y que determinan el margen de acción y de relacionamiento de la organización Procamsu.

⁷ Los aliados estratégicos fueron la Alcaldía Local (ULATA), Secretaría de Ambiente, Parques Nacionales, CAR esporádicamente, El instituto de bienestar animal y al final se unió la Fundación PAVCO (quién aportó a proyecto de cosechas de agua). Se trabajó de forma articulada para transportarse para garantizar que los profesionales de las instituciones llegarán al territorio, y en situaciones donde se apoyaban con los diferentes recursos que cada entidad tenía disponible esto les permitía llegar con una oferta más integral” (Entrevista 2. Sandra Mesa)

Frente a la reputación, de acuerdo con Ostrom “tener la reputación de cumplir promesas, hacer tratos honestos y ser confiable en una arena es un valioso atributo. El interés propio, prudente, de largo plazo, refuerza la aceptación de las normas de comportamiento” (Johnson y Libecap citado en Ostrom, 2000, p.145). Basado en esta concepción de reconocimiento se describirá las percepciones respecto de los actores que han hecho presencia en la localidad de Sumapaz. Existe percepción de reputación positiva de los siguientes actores:

La Universidad Nacional, de los Andes, Javeriana y Salle mencionaron que han apoyado en procesos de capacitación para el empoderamiento de las mujeres, y la formación para la producción y comercialización de los productos de Procamsu. Agregan que, además de hacer formación también las reconocen porque realizan investigaciones, y acercan estudiantes para que realicen prácticas o investigaciones. Mencionan que “los estudiantes se capacitan y de paso les enseñan” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019), lo ven como una relación de “ellos ganan y nosotros ganamos”. En particular El SENA ha llevado formación técnica a la localidad y ha hecho cursos cortos, ha estado presente desde el 2008 hasta la actualidad.

La Alcaldía local de Sumapaz mediante el Fondo de Desarrollo local y la ULATA, han sido quienes han garantizado la mayor presencia institucional pública del Distrito, La alcaldía los ha fortalecido con talleres para la formación de la organización, manejo de fincas y les entregó mediante contratos la ejecución de proyectos que dejaron importantes aportes para la localidad y la organización.

En particular resaltan la labor de Instituciones Distritales como El instituto Distrital de Participación y Acción Comunal, “Esta entidad ha propiciado liderazgo, han dado a conocer las experiencias que se viven en la localidad y además han podido acompañar los proceso y actividades que los campesinos realiza para superar el aislamiento”. (Entrevista 1. Edgar Rey)

Frente al relacionamiento con actores privados destacan la cooperación de la Fundación Alpina: Proceso de seis meses que financió con aportes y mejoramiento en la parte técnica, elementos básicos para la organización, fue un fortalecimiento económico y administrativo; en años anteriores organizaciones no gubernamentales como Agroredes, SUNAISCA con proyecto para siembra de árboles.

En cuanto a la confianza, Ostrom menciona que está implícita dentro de las relaciones de reciprocidad, entendida como “la capacidad de reaccionar de manera positiva a las conductas igualmente positivas de los otros” (Ostrom, 2000, p.12), por ello, cuando hay confianza es posible que exista mayor cooperación y reciprocidad de los diferentes actores para la gestión del territorio.

Frente a la experiencia desarrollada con la Fundación Alpina “en el inicio del trabajo con Procamsu, se hicieron compromisos de ambas partes para el inicio del trabajo con la organización, y de ello quedó como constancia un acta firmada” (Entrevista 2. Sandra Mesa). De acuerdo con Ostrom, cuando hay acuerdos entre las partes, “hacer cumplir las reglas aumenta la confianza de los individuos (...). Mientras confíen en que otros están cooperando (...) cumplen voluntariamente” (2000, p.154).

Esta confianza para el desarrollo de las actividades de Procamsu, al interior de la organización se evidencia en la inclusión permanente de la voz y la experiencia local de quienes hacen parte de la iniciativa, entre los integrantes existe colaboración y cooperación para el trabajo colectivo. El compromiso de trabajo de los integrantes de Procamsu está orientado por el cumplimiento de acuerdos de trabajo o reglas informales especialmente para el trabajo operativo en la producción y transformación de lácteos. Entre ellas, cumplir con los horarios establecidos, sí se debe madrugar o trasnochar se hace, asistir a las reuniones en los días y horas acordados, cumplir con la calidad del producto siempre, cuando es necesario se hacen aportes económicos o en especie.

Las reglas informales corresponden a las normas y convenciones sociales compartidas por los grupos humanos, están sustentadas en el sistema de creencias, costumbres, paradigmas y concepciones sociales (Ayala, Citado en Eslava & Torres, 2013). Para esta investigación, su importancia radica, en que estas son esenciales en las actividades de acción colectiva alrededor de la gestión la organización, su reconocimiento y compromiso determina el cumplimiento de las personas que se adhieren y reconocen en ellas.

Esta situación, es diferente frente a las relaciones de cooperación con otros actores (institucionales y privados) en el territorio, se identifica que existe relacionamiento diferenciado con base a la confianza o desconfianza que le atribuyen a cada actor que llega al territorio o emprende acciones en la localidad. Por ejemplo:

“Procamsu fue una de las iniciativas que mostró menos resistencia, ellos no creían que la Fundación Alpina no tuviera vinculación con la empresa Alpina. La fundación tiene personería jurídica diferente a la empresa y los recursos no dependen de la Empresa Alpina. Mencionaban que la empresa lo quería era sacar información sobre la producción láctea de la zona y no hacían nada más” (Entrevista 2. Sandra Mesa).

Por otro lado, existe imagen negativa de algunas instituciones públicas quienes les producen desconfianza, por lo tanto, les atribuyen mala reputación, frente al desempeño de sus funciones públicas, Estas situaciones se han originado en situaciones particulares como:

“En Sumapaz hubo conflicto armado, pero, no se reconoce que hubo víctimas, es una burla, la institución llegó dejó folletos y se largó, era a las 9 y como eran las 9 y 30 de la mañana y la gente no había llegado, dejaron folletos y se largaron. Son sueldos que se gastan miserablemente. Todos fuimos víctimas de la violencia y eso no es mencionado”. (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019)

De lo anterior se evidencia la necesidad de realizar acciones que fomenten la construcción de confianza con las comunidades campesinas, para lograr colaboración y reciprocidad de los habitantes de la zona.

En cuanto a las Creencias y actitudes presentes en Sumapaz, lo primero a mencionar es que las creencias responden a “ideas asumidas por la sociedad y con las que el sujeto en su desarrollo se encuentra y adopta como interpretación de la realidad. El contenido de las creencias suele referirse al mundo o al sí mismo” (Diez, 2017). Para esta investigación, se evidenciarán algunas de ellas, por ejemplo, “hay personas que creen que sí siembran árboles, dentro de unos años el Estado va a aprovechar esos terrenos para ampliar el parque natural” (Romero, 2017, p.206). Estas creencias responden a representaciones culturales y a las relaciones de alteridad de observación hacia los otros, que Manzanal referencia como características del territorio.

De la información primaria para el desarrollo de la investigación se encuentra que existen creencias como “estamos hablando los adultos” que pueden desincentivar la motivación de los niños y jóvenes en la inclusión de los procesos de aprendizaje o proyectos que se estén implementando en la zona, esta situación fue relatada así:

“En la implementación del proyecto se encontraba que los adultos trabajan en comunidad, mientras que los niños son apartados de los procesos con frases como: **estamos hablando los adultos**, por ejemplo, doña Elsa no dejaba al niño participar en las reuniones. Una de las apuestas del proyecto a su vez, fue la inclusión de los pequeños y explicarles a los adultos porque era importante que los pequeños también participaran porque los tienen muy buenas ideas, se explicaban a los adultos en conversaciones informales de manera cariñosa y con respeto” (Entrevista 2. Sandra Mesa).

Por otro lado, la actitud “es un principio de organización del comportamiento en relación a un objeto o una situación”(Carabús & Pérez Lindo, 2004). Se encuentra que existe resistencia en la comunidad en general en cambiar las

actitudes frente al uso del suelo, por ejemplo, en algunos casos, cuando algún actor le ha enseñado, sobre las ventajas de hacer ganadería intensiva mediante pastoreos controlados, la respuesta entregada es: “esto siempre se ha hecho así y ya” (Entrevista 2. Sandra Mesa) o simplemente no asumen ni ponen en práctica estos nuevos aprendizajes. Esta situación puede ser originada, porque no identifican las ventajas que tiene adoptar cambios como la ganadería intensiva y el uso de ensilajes.

La regulación a las actividades económica es visible con la intervención de diferentes actores, desde la institucionalidad pública para garantizar que presencia institucional y cumplimiento normativo, con la presencia de actores privados quienes aportan a transformar prácticas tradicionales que tienen origen en lo cultural y con la autorregulación por parte de algunas personas de las comunidades campesinas, una vez se asumen reglas informales y normas de comportamiento que son acordadas en medio de acciones colectivas. A continuación, se observa como la regulación trasciende a escenario de transformación en espacios de participación para garantizar la sostenibilidad territorial.

Transformación de actividades agrícolas y ganaderas para la sostenibilidad territorial

En este apartado se analiza las interacciones por medio de la participación en espacios formales e informales en donde los integrantes de Procamsu pueden hacer incidencia, de manera que, la localidad de Sumapaz sea destinataria de diferentes tipos de recursos y beneficiarios, y que generen condiciones de inclusión de jóvenes mujeres y niños, quienes ayudarán a generar condiciones de sostenibilidad para su territorio.

Al respecto, integrantes mencionaron que han asistido a estos espacios de participación con el propósito de lograr la destinación de recursos y priorización de proyectos para la localidad, específicamente en encuentros ciudadanos, aunque en el pasado tuvieron experiencias positivas en la gestión de proyectos, en la actualidad, mínima y la percepción, frente a estos escenarios es negativa:

“no es una participación incidente porque no es para tomar decisiones de fondo que en realidad tengan trascendencia a nivel local, es un proceso de desgaste en lo que uno cree que se pierde el tiempo, porque ya está definido lo que van a hacer, somos de relleno. Es solo una formalidad”. (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

Respecto a su participación en otros escenarios los integrantes de Procamsu y vecinos de la zona asisten a espacios como la Mesa Local de Ruralidad, espacio donde dialogan habitantes de la ruralidad de Bogotá con actores institucionales, con el fin generar mayor coordinación en la entrega de respuestas a las necesidades e intervenciones, “allí los campesinos exponen sus necesidades y hacen sus solicitudes para que las instituciones den respuesta, ahora se está trabajando en el tema de reconversión productiva en este espacio” (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019). En cuanto a la participación en procesos de control social⁸ reconocen su participación en los procesos de defensa del páramo y la protección del agua.

Por otro lado, en la experiencia de Procamsu, actualmente existe apertura a la inclusión de mujeres, jóvenes y niños en los diferentes proyectos que interviene, con el propósito de garantizar un cambio generacional en la organización, con ello ampliar la apropiación social de las dinámicas que han construido alrededor de la conservación, cuidado y protección del páramo de Sumapaz.

Con la inclusión de mujeres, jóvenes y niños, la organización busca incentivar entre las familias campesinas procesos de reforestación, mediante la siembra de plantas de Mortiño, Agrass, Uva Camarona, y Moras Silvestres, que son plantas nativas de la zona, que no requieren ciclo de producción fijo ni agroquímicos. Los frutos que recojan las familias pueden ser vinculados a la cadena de producción de Procamsu. Por otro lado, establecer pautas para sus proveedores de leche, como

⁸ mecanismo de participación de la ciudadana “que permite a los individuos y a las organizaciones de la sociedad influir en las condiciones de modo, tiempo y lugar como se desarrolla la gestión pública” (Función Pública, 2003) en el rol de ejecutor, regulador, sancionador y en los resultados entregados. Frente a esta forma de participación, los integrantes de Procamsu

las prácticas de ganadería intensiva y procesos de ensilaje. Aunque, en este último, reconocen que son mínimos los avances, es una meta proyectada de la organización.

Adicionalmente, los integrantes reconocen las afectaciones del entorno global, como lo son "la apertura económica y tratados de libre comercio que han permitido que el campo este desamparado" (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019). Con apoyo de la Universidad Nacional están recuperando semillas nativas con el objetivo de recuperar autonomía productiva y económica de la zona, garantizar la seguridad alimentaria y brindar alternativas a las familias que tienen dependencia de los subsidios para la canasta familiar. Además, genera condiciones de mayor inclusión, puesto que llevar a cabo estos proyectos requiere de la participación de mujeres y jóvenes.

Por último, los integrantes de Procamsu reconocen la necesidad de participar como servidores públicos, es por ello, que un integrante de Procamsu buscará ser elegido como edil en las elecciones que se llevarán a cabo en octubre de 2019. Al respecto afirman que la generación de condiciones de desarrollo para la localidad también, debe ser posicionados desde escenarios políticos.

Aunque a partir de la firma del acuerdo de paz, las instituciones públicas tienen mayor presencia en la localidad de Sumapaz, las personas reconocen que el clientelismo es el medio por el cual, pueden influir en la toma de decisiones, mediante los representantes políticos elegidos por voto popular. Al respecto mencionaron que "los políticos están dispuestos a responder ahora que es época electoral" (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019). La aceptación de los comportamientos clientelistas está normalizada en los imaginarios de las personas en cuanto son reconocidas como el paso necesario para acceder a los recursos públicos y para acercar beneficios a los territorios.

Con lo anterior, son visibilizadas las tres practicas con las cuales Procamsu, busca transformar las actividades agrícolas y ganaderas en las zonas de amortiguación de los páramos, i) Reforestación con plantas de frutos silvestres, ii) Recuperación de semillas nativas, iii). Pautas para compra de leche. No obstante, para lograrlo es necesario la participación en escenarios de decisión clave y la vinculación de la población a los proyectos, particularmente desde el posicionamiento en escenarios políticos locales.

Bienestar de las comunidades campesinas

Los asociados reconocen las ventajas que tiene el desarrollo de trabajo cooperativo por medio de una asociación, al respecto mencionan que tener la organización es una forma de darle valor agregado al ofertar productos elaborados directamente por los campesinos, así como eliminar intermediarios, “venderlo a mejor precio, garantizar calidad, permite comprar continuamente a quienes suministran la leche (...) se crea la oportunidad de solucionar las necesidades de forma conjunta y una sola vez”. (Participante grupo Focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019). Agregan que llevar a cabo acciones individuales, genera competencia entre vecinos y al actuar bajo esta lógica todos los habitantes pierden:

“en lo campesino nos hemos habituado a oprimir al que menos sabe y no tienen, porque se ha crecido en una cultura de competencia, nos han enseñado individualismo y rivalidad, que ha sido una de las causas por las cuales no somos unidos, por ejemplo: los Díaz [familia] tienen más que los Molina [familia], existe envidia entre familias. No hemos aprendido a pensar las cosas, las actitudes que se tienen, rivalidad, chismes competencia. No se ha hablado en conjunto. Quienes ponen estos temas sobre la mesa se ganan enemigos” (Participante grupo Focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

Por último, Procamsu está constituida como una organización sin ánimo de lucro, aunque, sus integrantes la reconocen como una empresa que genera valor agregado a través de sus productos, y el resultado de su funcionamiento óptimo generara algunos empleos y ganancias para todos los asociados.

De lo anterior, se puede inferir que las comunidades campesinas, en particular los integrantes de Procamsu, avanzan para lograr acciones de desarrollo que les generen condiciones para mejorar su calidad de vida. Además, el reconocimiento de las oportunidades como participar en escenarios de decisión política generará mayor empoderamiento frente a la toma de decisiones que afectan su entorno. Así como, es preciso mencionar que las acciones que promueve Procamsu, también tienen impacto en la recuperación de lazos de confianza y solidaridad con actores externos y con la comunidad, lo cual tendrá efectos posteriores en la recuperación del tejido social que ha sido marcado por la presencia del conflicto armado en esta zona.

Lecciones aprendidas

Los integrantes de Procamsu identifican que, aunque el Estado ha sido garante de derechos para los habitantes, a su vez, se genera dependencia que limita la proactividad de las personas. Al respecto señalan:

“Los bonos de canasta familiar han limitado el pensamiento, han vuelto a las comunidades más asistencialistas. De algunos proyectos daban: semillas, mallas, madera y plástico para hacer huertas, en la actualidad no hay nada. No hay opciones generadas para el autoabastecimiento de los campesinos” y, “La cooperación nos enseña a flojos a ser dependientes, la gente no trabajaba porque ya tienen la certeza que las ayudas para el pueblo llegan. (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019).

El emprendimiento de proyectos no genera resultados inmediatos:

“para tener éxitos y resultados es necesario tener objetivos y metas trazadas, Pero, la gente no quiere, Yo digo, queremos sembrar la papa y al otro día tener la plata en el bolsillo y eso no es así. Nos vamos por lo fácil, a esperar a que nos den. La gente solo piensa en lo material, en el tener, se olvida, de la gente, buscar un bien para la comunidad. El ser humano necesita siempre está asociado, sí está solo se muere”. (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019)

Se debe tener un liderazgo compartido, porque la organización requiere tiempo y dedicación, además de toma de decisiones que no pueden estar concentradas en una sola persona, puesto que la experiencia para el 2010, permitió que las actividades de producción de Procamsu quedarán descuidadas, cuando se tomó la decisión de enfocar el trabajo de la organización en solo la ejecución de contratos.

Las decisiones que se toman pueden ser juzgadas arbitrariamente. En la localidad, ha existido señalamiento para los integrantes de la Procamsu. Por ejemplo, en épocas de sequía, es escasa la leche para la producción de queso, lo cual les obliga a ir a las veredas de San Juan, para el abastecimiento, no obstante, dado que Procamsu fue beneficiario de proyecto de la Fundación Alpina, les han hecho señalamientos de estar a favor de multinacionales como Alpina, entonces en ocasiones no les venden, o si lo hacen es mucho más cara de lo habitual.

Existe mayor conciencia sobre lo positivo del trabajo colaborativo en lugar de lo individual. En lo campesino nos hemos habituado a oprimir al que menos sabe y al que menos tienen, porque se ha crecido en una cultura de competencia, nos han enseñado individualismo y rivalidad, (Participante grupo focal con integrantes de Procamsu, marzo 23 de 2019). Según ellos, esta situación da la oportunidad a que personas externas lleguen y aprovechen las ventajas del territorio, que no han aprovechado los habitantes por estar en situaciones de rivalidad.

Aprovechar los beneficios de la tecnología. La organización tiene mayor oportunidad de visibilizarse a través de redes sociales, en estos espacios informa permanentemente sobre las actividades emprendidas por Procamsu, además de actividades programadas el corregimiento de Nazareth. No solo, es un medio de comunicación, por medio de internet ahora realizan transacciones bancarias, lo cual minimiza los riesgos de hurto de lo cual fueron víctimas durante el 2013.

Trabajar en cooperación. La experiencia, les ha dejado el aprendizaje, que al sumar el apoyo de los diferentes actores y la corresponsabilidad de los habitantes generan mayores resultados, en comparación a emprender proyectos sin ningún apoyo técnico o institucional.

Recomendaciones

Los miembros de Procamsu y actores externos a la organización realizan las siguientes recomendaciones sobre aspectos que se deben tener en cuenta, cuando se emprende una experiencia organizativa como la de Procamsu.

Para el cumplimiento de los objetivos de la organización.	Frente a los procesos administrativos
<ul style="list-style-type: none"> • Tener absolutamente clara la finalidad de la organización, hasta donde se puede llegar y con qué recursos se cuenta. Porque, con base en la experiencia de Procamsu, cuando se priorizaron procesos de contratación pública y ella se limitó el que hacer de la organización, por ello perdió su horizonte. • Tener la claridad que no es un proceso fácil, por el contrario, es difícil, al que deben dedicar más tiempo del que se cree, es equivalente a al tiempo que se dedica a un empleo formal, incluso, en horarios de madrugada o nocturnos. • Es un proceso, es una cadena productiva que tiene muchos eslabones, pero que sobre todo depende de la gente, quien vende leche, quien procesa, quién ayuda, etc. Por ello, es importante poder incluir mejoras en todo el proceso de producción. • Se debe trabajar al objetivo diariamente, porque con ello se suman pequeños logros, además es importante poder diversificar e innovar para sacar productos con mayor valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario tener absolutamente clara toda la información, contratos, acuerdos que tiene la organización para que exista memoria de todo lo que se realiza. • Es importante organizar un archivo en donde repose toda la información de las actividades adelantadas en la organización, porque permite ser consultado, para tomarlo de referencia cuando se emprenden nuevos proyectos, además es una medida de transparencia de manera que la información esté disponible, en caso de que algún socio quiera realizar consultas. <p>Algunos de los actores externos a Procamsu recomiendan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de actividades de Procamsu podría concentrarse en dos o tres productos de alta rotación y de bajo impacto ambiental, de manera que no se dispersen haciendo cien cosas, porque se atomiza el esfuerzo. • Podrían mejorar en las buenas prácticas en finca tanto en producto como del ganado, porque está muy arraiga la premisa de “esto siempre se ha hecho así y ya”, para ser más responsable ambientalmente. • Podrían ser más exigentes con sus proveedores de leche para minimizar la cantidad de bacterias, podría incentivarlos mejorando el pago por litro de leche a quienes adopten prácticas sostenibles, y castigarlos, por ejemplo, si no cambian las practicas a pastoreos controlados (intensivos), porque es nocivo para el medio ambiente.

	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir trabajando con el mismo empeño, de manera que puedan ser un estímulo para la formación de nuevas apuestas empresariales, además que sean un referente como organización en materia de preservación ambiental, al ser un derrotero para mejorar la inclusión de la población, y para superar barreras de calidad de vida.
Elaboración propia.	

Lograr relaciones de articulación con otros actores facilita las acciones para la gestión del territorio. No obstante, también representa una oportunidad para generar gestión del conocimiento, toda vez que, los actores externos pueden identificar oportunidades de mejora, que pueden no ser evidentes para los integrantes de la organización.

Propuestas y conclusiones

En la presente investigación la gobernanza territorial representa una opción alternativa a la tradicional (jerárquica) en donde las decisiones son tomadas por los diferentes actores en conjunto, de forma coordinada y de cooperación con las comunidades, lo que tiene como resultado, procesos de gestión de temas de interés público más eficientes. En contraste, con las formas de gobierno tradicionales en donde las decisiones tienen origen en estructuras jerárquicas y con desconocimiento de los intereses particulares de las comunidades campesinas.

En la gobernanza territorial tipo *bottom-up*, las relaciones de proximidad que establecen entre los diferentes actores en el territorio cobran protagonismo. Toda vez que, la confianza, la reputación, las actitudes, las creencias y los comportamientos sobre el cumplimiento de reglas son criterios de evaluación importantes para la toma de decisiones. En últimas, deja observar que la ética ocupa un lugar importante en la evaluación del “otro”, es decir, como las comunidades campesinas observan a los demás.

La relación entre gobernanza y ética pública, permite comprender porque desde lo pragmático, la solución a los problemas de deforestación en áreas aledañas a los páramos era sacar los campesinos de esas zonas. Mientras que, observar lo político, desde una postura ética abogará por la construcción de una ciudadanía más democrática, que tenga como base la equidad, en donde existan alternativas de transformación. En el caso del Sumapaz, se evidencia la existencia de un capital social consolidado para la defensa del agua frente a actores externos (multinacionales o instituciones), proceso que ha ido transformándose hacia el fortalecimiento de la custodia del páramo de Sumapaz, a través de la búsqueda de oportunidades que les permitan permanecer en su territorio, tener acceso a actividades productivas y proteger los ecosistemas que les rodean, de lo cual, se espera genere cambios en los comportamientos de las comunidades para la regulación de los otros (control social) y la autorregulación.

La estrategia de gobernanza emergente, visibilizada a través de la experiencia de Procamsu, se caracteriza por hacer gestión de los asuntos públicos por agenciamiento voluntario de las comunidades campesinas y de las organizaciones presentes en el territorio, en donde la estrategias de conservación de los recursos naturales, surgen como resultado de la articulación y negociación, (entre otras interacciones), entre los diferentes actores, por medio de movilizaciones directas para la acción colectiva en lo local. Por lo tanto, es posible afirmar que emergió una nueva forma de relacionamiento entre la comunidad local y administración pública, la que se caracteriza por el rol activo de las comunidades campesinas quienes son corresponsables de la gestión pública para el bienestar colectivo de las comunidades que allí habitan. Con ello dejaron el rol pasivo de ser destinatarios de la acción estatal, a un rol en donde pueden incidir en la toma de decisiones que les afectan, a su vez se convierten en un referente de organización social que se adapta a las condiciones del legales y normativas de los ecosistemas.

Por último, a través de la gobernanza multinivel, son evidenciadas las dificultades que enfrenta los gobiernos para asumir cabalmente sus funciones de

regulación, control y conducción de la sociedad, toda vez, que debe compartir su autoridad con actores privados, la academia, y locales como la organización Procamsu y las comunidades campesinas, en diferentes escalas (local, regional y nacional) y en ámbitos de relacionamiento como la educación, lo ambiental, y los procesos para la generación de procesos productivos. Lo cual resulta ser positivo en la medida que permite la apropiación de lo público por parte de las comunidades.

A lo largo de la sistematización fue evidenciado, que hubo elementos que aportan a la construcción en gobernanza territorial emergente que primaron de forma diferenciada.

Durante el inicio de la experiencia, tuvo mayor relevancia las estrategias de gobernanza territorial de horizontalidad, las cuales son visibilizadas mediante la colaboración y cooperación en busca de mejorar las condiciones de vida de algunas familias, en particular en Procamsu, mediante el aprovechamiento de los productos nativos del Sumapaz, y, para el bien colectivo con actividades para mejorar las condiciones de los estudiantes de educación básica y media en la zona, la generación de espacios para la educación para adultos y la promoción de actividades deportivas y culturales que permitieran estrechar los lazos de solidaridad entre los campesinos en Sumapaz.

Mientras que, durante el proceso de consolidación y situación actual, tomó mayor relevancia el establecimiento de relaciones de gobernanza vertical y horizontal con los diferentes actores presentes, estas relaciones caracterizadas por tener múltiples formas de interacción: cooperación, diálogo, comunicación, participación, negociación, participación en redes, participación decisión de lo público.

La gobernanza territorial emergente en Sumapaz, vista a través de la sistematización de la experiencia de Procamsu, permitió identificar los retos para la gestión de asunto públicos, que pueden ser movilizados conjuntamente por los diferentes actores que intervienen en el territorio, algunos responden creencias

culturales que deben ser cambiadas, otros al reconocimiento e inclusión de nuevas normas, como los son el acuerdo de paz y los procesos para la reconversión productiva, puesto que, la mayoría de los actores con presencia permanente en el territorio buscan materializar los mandatos de las instituciones públicas que representan por medio de acciones concretas en el territorio de Sumapaz.

Con la firma del acuerdo de paz se establece un escenario propicio para la reconciliación, que debe ser aprovechado y gestionado eficazmente por los diferentes actores que participan de las redes de gobernanza territorial en Sumapaz, en aras de recuperar la confianza especialmente hacia las instituciones públicas, y demás actores, quienes, mediante la adopción acciones que satisfagan los intereses presentes, obtendrán como resultado el fortalecimiento del tejido social (convivencia, confianza y solidaridad) y acciones colectivas con mayor impacto en la gestión de asuntos públicos.

Para los actores que emprendan acciones para la gobernanza territorial en la localidad de Sumapaz, es importante que reconozcan el territorio, en particular las condiciones culturales, geográficas y climáticas, porque estos factores, pueden afectar las actividades planificadas. Así como, acomodarse a los tiempos de los habitantes que en muchos casos corresponden a los fines de semana; las amplias distancias, y las condiciones ambientales que pueden generar retrasos para el cumplimiento de los compromisos que adquieren. Las actividades de recuperación de los ecosistemas, que deben ser promovidas, podrían enfatizar en el apoyo de procesos de reforestación con especies nativas como Mortiño, Agrass, Uva Camarona, y Moras Silvestres. Estas especies ayudan a conservar el territorio, a su vez, aportan a las economías familiares una vez sean integradas a la cadena productiva de Procamsu.

Por último, desarrollar acciones diferenciadas que respondan a las necesidades de las comunidades campesinas, así como tomar de referencia las experiencias positivas que las comunidades han hecho mención como: el proyecto de Agroredes; establecer incentivos para que organizaciones como Procamsu exijan a sus proveedores el uso técnicas de pastoreo extensivo a intensivo y la

división de potreros con cercas vivas, como requisito para la compra de leche. Con ello, se genera impacto indirecto para el cuidado de los ecosistemas en zonas de amortiguación.

Por último, en Procamsu, aunque reconocen los aprendizajes en relación al liderazgo compartido, la conciencia sobre lo positivo del trabajo colaborativo, los procesos de decisiones democráticas, el aprovechamiento de la tecnología y el trabajo cooperativo con los demás actores. Se identifican algunos retos que tiene para la mayor cohesión de sus integrantes, principalmente, afianzar la confianza al interior de la organización, al consolidar procesos de rendición de cuentas permanente (a sus integrantes), estructura de control interno para la toma de decisiones y rumbo de la organización, y para la gestión del conocimiento, de manera que todos los integrantes conozcan con la información de la organización, con el fin de minimizar situaciones de inconformidad.

Adicional a lo anterior, la inclusión de diferentes poblaciones en las iniciativas o proyectos emprendidos por Procamsu para dinamizar los procesos y con ello transformar las creencias presentes en la representaciones culturales y simbólicas, como el rol de las mujeres y los niños en ámbitos públicos y no solo en los domésticos o privados.

Bibliografía

- Abaunza González, C. A. (2008). *Estrategia de implementación del plan de ordenamiento territorial bajo el e...: Recursos Electrónicos (Bases de Datos y Catálogo Biblos)*. Recuperado de <https://eds-a-ebSCOhost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/eds/detail/detail?vid=4&sid=a5b7d3eb-0e48-4857-8d28-e4f64ece02f1%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGI2ZQ%3D%3D#AN=pujbc.771380&db=cat01040a>
- Berdegúe, J. A., Ocampo, A., & Escobar, G. (2007). *Sistematización de Experiencia Locales de Desarrollo Rural* (Fidamerica). Recuperado de https://issuu.com/cecicastillod/docs/guia_metodologica
- Carabús, O., & Pérez Lindo, A. (2004). *Creatividad, actitudes y educación*. Biblos.
- Carrión, F. (2002). *Seguridad ciudadana, ¿espejismo o realidad?* Recuperado de www.paho.org
- Diez Patricio, A. (2017). Más sobre la interpretación (II). Ideas y creencias. *Rev. Asoc. Esp. Neuropsiq*, 37(131), 127-143. <https://doi.org/10.4321/S0211-57352017000100008>
- El Tiempo. (2007). Los seis logros de "Bogotá sin hambre"; - Archivo Digital de Noticias de Colombia y el Mundo desde 1.990 - eltiempo.com.
- El Tiempo. (2016). Arrasaron frailejones en el Sumapaz - Bogotá - ELTIEMPO.COM. Recuperado 24 de agosto de 2019, de <https://www.eltiempo.com/bogota/arrasaron-frailejones-en-el-sumapaz-42872>
- Eslava, J., & Torres, A. (2013). *Tejiendo el hilo de Ariadna. Laberintos de la legalidad y la integridad* (Ecoe, Ed.).
- Farinós, J. D. (2008). Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*.
- Gallach, H. C. (2008). Conflictos territoriales y movilizaciones ciudadanas: Algunas reflexiones sobre las formas de gobernanza territorial actuales. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*.
- Gallicchio, E. (2014). El Desarrollo Local: ¿Territorializar Políticas O Genera

- Políticas Territoriales?. Reflexiones Desde La Práctica. *Eutopía - Revista de Desarrollo Económico Territorial*. <https://doi.org/10.17141/eutopia.1.2010.933>
- Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. (2015). Estudios técnicos, económicos, sociales y ambientales Complejo De Páramos Cruz Verde – Sumapaz. En *Convenio de Cooperación No. 13-13-014-188CE Instituto Humboldt – Comisión Conjunta del Corredor de Ecosistemas Estratégicos de la Región Central de la Cordillera Oriental – CEERCCO*.
- Kooiman, J. (2004). Gobernar en gobernanza. *Revista Instituciones y Desarrollo*.
- Londoño Botero, R. (2012). *Juan de la Cruz Varela : sociedad y política en la región de Sumapaz, 1902-1984*. Recuperado de <https://eds-a-ebsohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/eds/detail/detail?vid=6&sid=a5b7d3eb-0e48-4857-8d28-e4f64ece02f1%40sdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGI2ZQ%3D%3D#AN=pujbc.883481&db=cat01040a>
- Manzanal, M., Nussbaumer, B., & Bertoncello, R. (2007). *Territorios en construcción : actores, tramas y gobiernos*. Recuperado de <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=AR2008000024>
- Ostrom, E. (2000). El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva. *Región y Sociedad*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Perez, M. (2007). Las zonas de reserva campesina. *Revista Javeriana*.
- Pérez, M. E., Vargas, F., Bautista, M., & Bohorquez, I. (2011). *Pobladores y espacios rurales en la ciudad de Bogotá : la voz de los actores locales*. Recuperado de <https://eds-b-ebsohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/eds/detail/detail?vid=12&sid=9996206e-71ec-4836-be7e-c719dbb634a3%40pdc-v-sessmgr02&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGI2ZQ%3D%3D#AN=pujbc.836116&db=cat01040a>
- PNUD. (s. f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible | PNUD. Recuperado 5 de julio de 2019, de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

- Red Desarrollo Sostenible. (2015). ¡Ni un paso Al Paso! ¡El río Sumapaz no se vende, el río Sumapaz se ofrenda y se defiende! - Red de Desarrollo Sostenible de Colombia. Recuperado 3 de julio de 2019, de 2015 website: <https://rds.org.co/es/novedades/ni-un-paso-al-paso-el-rio-sumapaz-no-se-vende-el-rio-sumapaz-se-ofrenda-y-se-defiende>
- Romero, Y. (2017). *Antropología del desarrollo sustentable puesta en escena para la localidad rural de Sumapaz en Colombia*. Recuperado de <https://eds-b-ebsochost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/eds/detail/detail?vid=3&sid=1ac33ec5-eb63-4b6c-907c-b5795e6ea49b%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JmxhbmMc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3D%3D#AN=pujbc.919639&db=cat01040a>
- Rosas, F. J., & Calderón, J. R. (2013). Elementos conceptuales para el análisis de la gobernanza territorial. *Quivera*.
- Rubiano, S. (2015). Protección de páramos y derechos campesinos. Aportes jurídicos y de política. *reponame: Repositorio Institucional de Documentación Científica Humboldt Digital*.
- Sandoval, E., & Garcia, K. (2018). *Análisis multitemporal de la deforestación del páramo de Sumapaz, por medio de imágenes Landsat OLI/TIRS del 2002 al 2017*. Recuperado de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/7896/1/SandovalBayonaEliaCatherine2018.pdf>
- SDDE. (s. f.). Principales resultados del censo de ruralidad. Recuperado 5 de julio de 2019, de cuaderno n° 29 website: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/directorio/documentosPortal/Cuaderno29.pdf>
- SDP. (2011). Diagnóstico de los aspectos físicos, demográficos y socioeconómicos de la localidad de Sumapaz. Recuperado 5 de julio de 2019, de [http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionEnLinea/InformacionDescargableUPZs/Localidad 21 Sumapaz/Monograf%EDa/20 Sumapaz monografia 2011.pdf](http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionEnLinea/InformacionDescargableUPZs/Localidad%20Sumapaz/Monograf%EDa/20%20Sumapaz%20monografia%202011.pdf)

Subirats, J. (2010). Si la respuesta es gobernanza, ¿cuál es la pregunta? Factores de cambio en la política y en las políticas. *Ekonomiaz*.

Anexos

**Anexo 1. Transcripción grupo focal (Participación de 8 personas).
Personas que participaron en el grupo focal:**

<p>1) SITUACIÓN INICIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál era el problema u oportunidad de desarrollo antes de que iniciara la experiencia de PROCANSU? • ¿Cuál eran las causas del problema u oportunidad? (Uso del suelo y medio ambiente) • ¿Qué factores limitaban las posibilidades de acción local para resolver el problema o aprovechar la oportunidad que dio origen a la experiencia? (uso del suelo y medio ambiente) • ¿Se establecieron reglas internas para la organización (comportamiento y sanciones) y por qué? (reglas informales, creencias, legitimidad, practicas) 	<p>DESARROLLO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A finalizar el año 2003 el Colegio Jaime Garzón estaba llevando a cabo un proyecto producción con frutas silvestres (Mortiño, agras, mora) con el fin transformarlos en productos con valor agregado, como lo eran las mermeladas o pulpas para la producción de jugos, y elaboración de envueltos y amasijos que es lo local. Salió posteriormente capacitación para hacer mermelada, yogur y arequipe. <p>En la idea inicial fue la transformación de Mora, Mortiño y Agras, Se comenzó a recibir la leche de los vecinos pues había sobrantes y era muy difícil hace comercialización de productos. Luego, Procamsu compró leche para producir yogur, sin embargo, se generaban excedentes de insumos y por ello se focalizaron en la producción de queso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Don Iván Ortiz llegó desplazado del Caquetá y él fue la primera persona que trajo ideas empresariales, al igual que Carlos Díaz, Bertha Moreno, Wilson Rey, Miriam Díaz. El señor Ivan Ortiz tenía muchos conocimientos de comercio, y ese saber fue bueno para la organización. Él y la esposa fueron bueno líderes, aunque el ambiente de asistencialismo era generalizado lo que limitó las posibilidades de acción colectiva. El señor Ivan Ortiz llegó al territorio con buenas ideas (implementar la empresa, la gente podía hacer sociedad, y aprovechar los productos que se producían en el Sumapaz). La señora Lucia esposa trabajaba por las mujeres, hicieron mucho, tenían sus intereses, pero a su vez aportaron al territorio. • PROCAMSU propuso a los vecinos la venta de la leche y eso fue un beneficio para toda la comunidad. • La constitución en Procamsu se dio en agosto de 2004, para ello fijaron un aporte de \$100.000 pesos por socio, la organización se constituyó por iniciativa de 24 socios, los integrantes eran campesinos de la zona y profesores del colegio. El primer margen de deserción fue el económico, en
--	---

ese momento, acordaron realizar aporte económico de \$100.000 para el inicio de la organización (inscripción en cámara de comercio), sin embargo, este acuerdo no fue cumplido por todos los integrantes iniciales, lo cual provocó que justo al inicio de la experiencia local, se apartaran de la organización por lo menos 8 personas. Posteriormente, las personas comprometidas realmente con el proceso fueron 11 personas (se retiraron 13). Las personas que no podían hacer un aporte en dinero, tenían la opción de hacer aportes en especie con trabajo, sin embargo, al poco tiempo, algunas de las personas que hicieron el compromiso prefirieron retirarse para no hacer el aporte. El trabajo en especie traía particularidades como madrugar más y trasnochar más,

- Para 2008 año la comunidad de las veredas de Animas y Nazaret organizó el espacio para el mercado de ganado, puesto que la comercialización era entre vecinos y por lo general la venta estaba condicionada a crédito (fiar) con plazo de 15 días o un mes, sin embargo en muchas ocasiones estos plazo no eran cumplidos por los compradores, lo cual no les permitía tener certidumbre real de cuando recibirían el dinero del pago, con la comercialización el pago era de contado, además le permitió divulgar para que gente de otras veredas de Sumapaz y de Usme participarán.

- Antes del 2004 había producción de habas, papas y arvejas, y era costumbre tener huertas en las fincas. “antes se sembraba, pero ya uno abandona las vainas, por las pérdidas y por no contar con la maquinaria (...) no hay quien lo apoye a uno,”. La comercialización primero tocaba hasta pasca, en décadas pasadas. Para el año 2000 había cultivos, entraban entre 10, 12 o 15 camiones a cargar la producción de la zona, ahora por 1 o 2 camiones.

- Con el apoyo de las universidades realizaron la formalización ante cámara de comercio, lo de INVIMA, la razón social, imagen y logos. Posteriormente la Alcaldía Local dio la oportunidad de hacer contratación.

- Con la organización de las ferias de ganado se fomentaron las dinámicas de relacionamiento e intercambio en la zona.

- Procamsu en su inicio fue una oportunidad de trabajo, En el 2009 hubo muerte de tres ediles de la localidad María Fanny Torres Ramírez y Fernando Morales Pabón y el señor Fernando Morales, esta situación generó temor entre la población.

- Unos muchachos les daban información al ejército los cuales fueron asesinados posteriormente, "ellos mismo se buscaron los males".

- La gente de la comunidad no quiere que, "el del lado prospere", hay envidia e individualismo.

- La gente de las ánimas fueron quienes tomaron el interés de llevar a cabo la iniciativa de Procamsu, pues muy poca participación de la Auras y de Nazareth. Pero especialmente Auder Molina y la gente de las ánimas.

- Hoy de lo que más aprecian tener es la paz, mencionan que mientras hubo presencia militar en la zona, llegaban a sus fincas y hacían uso de espacios personales, llegaban a la cocina, no saludaban, o llegaban bruscamente y se metían a los sitios privados como habitaciones. Cuando se dejaba la casa sola, llegaban los militares y usaban los baños, extendían ropa, lavaban y mencionaban que para el ejército no había zonas vetadas.

Estas prácticas la hacían las personas del ejército y se escudaban diciendo a la gente que hacían lo mismo que hacia la guerrilla, gastaban las cosas de los campesinos (jabón, robaban botas, era terrible las cosas cuando había personas del ejército). La gente le tiene rabia al ejército. Los militares llegaban y acampaban en cualquier momento y lugar.

<p>2). PROCESO DE EXPERIENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sucedió para que se originará la experiencia?, ¿Qué actores incidieron y cómo participaron? (confianza, legitimidad, actores y participación) • ¿Cuándo ocurrió? • ¿Con qué medios se contaba para emprender la experiencia? (costos y beneficios) • ¿Quiénes se involucraron? (participación) • ¿Qué factores posibilitaron el surgimiento de la experiencia? (oportunidades, cooperación, colaboración). • ¿Qué factores han sido una dificultad en la intervención y desarrollo de la experiencia? • ¿En qué espacios institucionales públicos, o mixtos han 	<ul style="list-style-type: none"> • Un francés por medio de un convenio de la Alcaldía local, quien brindó asesoría para pequeñas organizaciones como nosotros, él nos capacitó para hacer yogures, arequipes y quesos madurados y desde esa época lo que se aprendió se está aplicando intacto. “Ese aprendizaje ha sido lo más valioso que se ha aprendido en la empresa”. • En 2010. Los actores de gobierno nos dieron la posibilidad de poder contratar, la alcaldía local siempre fue un buen aliado. • SENA, Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, Agroredes. El SENA ha realizado formación técnica y ha hecho cursos cortos, ha estado presente desde el 2008, 2009, también enseñó panadería. • Con los recursos iniciales se pudo comprar el lote allá. • No contar con buenas vías terciarias, limita mucho la producción en la localidad de Sumapaz. • La política de seguridad alimentaria generó condiciones de asistencialismo a las personas, está política en referencia específica a la “canasta familiar” impulsada por el gobierno distrital. • Se participa en la Mesa Local de ruralidad a nivel Distrital que es organizada por la Secretaría de Educación, en este espacio gira en torno a que todos los actores confluyan a las necesidades que tienen el campesinado, allí los campesinos exponen sus necesidades y hacen sus solicitudes para que las instituciones den respuesta a ello, ahora se está trabajando allí el tema de reconversión productiva en este espacio. • Se ha participado en los encuentros ciudadanos y en Consejos Consultivos para la inversión a nivel local bajo los ejes de inversión, movilidad social y medio ambiente, pero en términos reales no es una participación incidente porque no es para tomar decisiones de fondo que en realidad tengan trascendencia a nivel local, es un proceso de desgaste en lo
---	--

<p>participado? (participación)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué conflictos han afrontado internamente (la organización) y externamente y ¿Cómo se dirimió? (conflictos) • ¿Se establecieron o modificaron reglas internas de la organización? <p>Mencionar cuáles son. (reglas informales)</p>	<p>que uno cree que se pierde el tiempo, porque ya está definido lo que van a hacer, somos de relleno. Es solo una formalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Públicos: importantísimo fondo de desarrollo económico, ULATA y Alcaldía local (talleres para la formación de la organización) y la alcaldía que colaboró con la ejecución de proyectos que dejaron aportes. FUNDACIÓN ALPINA: Proceso de seis meses que financió con aportes y mejoramiento en la parte técnica, elementos básicos para la organización, fue un fortalecimiento económico y administrativo. • Universidades. Capacitación en muchas cosas y estudiantes quienes hacen sus prácticas o investigaciones, ellos se capacitan y de paso no enseñan. • Privados: SUNAISCA: proyecto para siembra de árboles, SENA. SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL con el apoyo de los diferentes procesos sociales que llevan a cabo. • En ocasiones se realizó inversión, pero esta se quedó invertida y no generó ganancias. • Hubo oportunidad de viaje a Italia para hacer intercambio, sin embargo, esta oportunidad solo pudo ser aprovechada por el señor Carlos Ortiz y la señora Lucila (marido y mujer), porque eran quienes tenían las visas, el señor Wilson Rey no pudo porque se demoró en pasar los papeles para obtener la visa. (En el 2006), para esa época habían personas que ni cedula tenían en la localidad. • Desde 2006 al 2013 se hacía la producción de queso en el salón comunal, había resistencia la gente no quería que la producción de la organización se llevara a cabo en el salón comunal, había señalamientos sobre pérdidas en el salón comunal (se perdió la olla, la cuchará) mencionaban que PROCAMSU era responsable. Después tomaron en arriendo
--	---

<p>• ¿Cuál era el problema u oportunidad de desarrollo antes de que iniciara la experiencia de Procamsu?</p>	<p>la casa de don Martín para llevar a cabo la allá el proceso de producción de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidad de los Nacional, Andes y Javeriana han apoyado en procesos de mujeres y también procesos para la comercialización de los productos de PROCAMSU. • Cuando se contrató con instituciones públicas debían dar un porcentaje a las FARC, algo como una vacuna. • Hay persona que les gusta hacerse en la cima, para mandar pero sin trabajar, algunas personas pensaban que hacer empresa era como “soplar y hacer botellas”. • El mal manejo de los recursos de la organización para ser usados para otros fines, las personas que habían tomaron la organización para contratar con fines personales. • No se tienen reglas fijas, y cuando se delegación de poder se puede abusar de esta figura o por el contrario, por parte de los demás integrantes de la organización se “desentiende” porque está la figura del líder, que es quien debe “hacer”, “gestionar” y promover los intereses colectivos del grupo, situación que “desgasta” a la persona que están en dicho rol. • Privilegiar el interés propio por encima del bien común, (esta afirmación la realiza desde una perspectiva cultural). • La cúspide más alta la tuvo del 2008 a 2011 en contratación, le dieron ferias, día del campesino, les dieron festivales de música, avituallamiento a nivel local (preguntar qué es), pero, esta situación fue contradictoria a su vez porque los directivos se dedicaron a celebrar contratos y descuidaron la parte productiva de la organización. Lo cual fue un error grave porque se descuidó la razón de ser de la organización. • Hubo hueco económico para Procamsu y el resto de los socios decidió para la producción de la organización. • Para el 2013, la guerrilla desplazo a parte de la directiva de PROCAMSU. • Procamsu pagaba vacunas y aportes, a raíz de la perdida de
--	--

los \$18 millones la plata no alcanzó ni para seguir pagando la extorsión.

- Al representante en el año 2013 lo robaron 18.000.000, esta situación hizo que se perdiera la confianza que había en la organización, pues empezaron a correr rumores sobre la veracidad, del robo. Se contrató una feria y fueron el tesorero y el representante a sacar el dinero, se quedó mal con mucha gente, se perdió plata y prestigio, lo cual hizo que se quedará muerta la empresa durante tres años. 2014 – 2017.

- También se dio la oportunidad de malversar los recursos para otros fines (intereses particulares). La directiva anterior contrataba para beneficio personal a nombre de la empresa, como el vivero, pero esto se dio por no tener reglas fijas, se da potestad y poderes amplios a la junta directiva.

- Al poco tiempo del robo de los \$18 millones, el señor (de la directiva) llegó con el cuento que le habían robado la plata del queso, \$1,5 millones en Santa Librada (Usme).

- En el 2013 la última feria contratada fue un desastre porque la gente de San Juan no los acompañó.

- La Fundación Alpina los acompaña para el desarrollo de procesos productivos, no obstante, esta situación es rechazada por personas de la comunidad de San Juan, Por ejemplo, en épocas de sequía, es escasa la leche para la producción de queso, lo cual les obliga a ir a las veredas de San Juan, para el abastecimiento, no obstante, les han señalado por estar a favor de multinacionales como alpina o les venden la leche o el queso mucho más cara de lo habitual.

- El SENA, Secretaría de Desarrollo Económico y Agroredes, aportaron a la consolidación de la experiencia de Procamsu. (2008 y en adelante). Del SENA nos han dado por lo menos tres cursos, más cursos cortos, esta institución ha estado presente desde el 2008.

3). SITUACIÓN ACTUAL	Mala imagen de la institucionalidad: En Sumapaz hubo conflicto armado, pero no se reconoce que hubo víctimas, es una burla, la institución llegó dejó folletos y se largó, era a las 9 y como eran las 9 y30 y la gente no había llegado, dejaron
-----------------------------	--

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación presente de la experiencia? (uso del suelo y medio ambiente) • ¿Cuáles son los beneficios tangibles e intangibles que se pueden atribuir a la experiencia? (Costos y beneficios) • ¿Con quienes generan relaciones de cooperación? (Gestión de redes) • ¿Qué factores han ampliado la magnitud de los efectos? ¿Qué información es de interés para la iniciativa y porque medios llega? (Información y comunicación) • ¿Qué factores restringen la magnitud de los efectos? • ¿Cómo es la relación con las entidades públicas y con las empresas y con actores privados que están presentes en el territorio? (Gestión de redes y cooperación) 	<p>folletos y se largaron, son sueldos que se gastan miserablemente. Todos fuimos víctimas de la violencia y parecía, no es mencionado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoy se recibe apoyo de la universidad de la Salle quien mediante un proyecto buscan rescatar el uso y aprovechamiento de las semillas tradicionales. <p>La Policía convoca a reuniones a la comunidad y la gente no les asiste, porque consideran que les pueden quitar las cosas personales o poner multas con cualquier excusa.</p> <p>Al resto de instituciones las personas sí asisten a los escenarios que convocan porque “hay respeto y confianza”.</p> <p>Los militares vienen de la ciudad no respetan, tienen la imagen de que todos los campesinos somos guerrilleros o delincuentes (no hay trato digno, no hay respeto a los derechos humanos de las personas).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoy quedan menos de 11 personas que hacen parte de la organización (La mayoría son integrantes de la familia Molina). • Reconocen que existen restricciones para hacer siembra en las partes altas, ante ello proponen la búsqueda de alternativas para la gente. Que se busquen alternativas para todos [los campesinos] pero que al mismo tiempo los campesinos cuenten todos con el pan en la mesa para tener garantías. Por ejemplo, se necesita la pavimentación, pero en Colombia hay referentes como el de la calera en don de la vía pasa por el terreno de páramo y allí está pavimentado. • Dicen que los campesinos son los que dañan los recursos naturales en Sumapaz, y por el contrario, nosotros cuidamos. Sí nos unimos podemos lograr que no pavimenten la vía. • Para lo de la telefonía fue una lucha, tocaba pagar, resultamos como cinco dueños de esa loma, está iniciativa se logró con reunir firmas y la gestión del Alcalde Local Willams Santoyo.
---	---

	<p>Inicialmente no dejaban poner la telefonía porque contaminaba, en el 2014 o 2015. (hace 6 años)</p> <p>Hay reconocimiento de que Sumapaz está aislada. Los políticos están dispuestos a responder ahora que es época electoral</p> <ul style="list-style-type: none">• En la actualidad tenemos tres líneas de trabajo: Se comenzó con 4 productos línea de producción láctea la idea es tener tres plantas de producción una por cada localidad, ahora se abrió la línea de salud y producción animal, luego la línea tecnológica y línea de depósito de sales y línea administrativa para hacer contratación estatal.• Hay apuesto por los alimentos orgánicos: porque tienen buenos nutrientes que le contribuyen a la buena nutrición de las personas, No se fumigan las frutas (mora, agrass, curuba), la idea es poder llegar a 9 puntos de venta en la localidad y llegar a 3 localidades cercanas (USME, TUNJUELITO Y CIUDAD BOLÍVAR) expansión a 2030.• En la actualidad cuentan con tres puntos de venta de Procamsu, dos en Sumapaz y uno en Usme.• En las fincas se producen moras y agrass que son frutas silvestres, esta frutas son compradas y procesadas, en la actualidad están generando cadena de valor para los productos lácteos y para la transformación de frutas.• Hoy algo a destacar es contar con la paz, porque hay tranquilidad.
--	---

<p>Situaciones encontradas esperadas</p>	<p>no</p> <p>Reconocimiento de las afectaciones del entorno global. "<i>la Apertura económica y tratados de libre comercio que han permitido que el campo quede desamparado</i>".</p> <p>Creencias como: La juventud de ahora son más flojitos, no les interesa trabajar la tierra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Había personas en el territorio que hace 10 años ni cedula tenían. • “Por medio de la organización es una forma de darle valor agregado a los productos que se nosotros tenemos” por medio de asociarnos se puede presentar un mejor producto, venderlo a mejor precio y garantizar un producto de calidad permite compra continua a quienes suministran la leche. • Si se trabaja asociadamente crea la oportunidad de solicitar las necesidades de forma conjunta y una sola vez. <p>Conciencia sobre lo positivo del trabajo colaborativo en lugar de lo individual. En lo campesino nos hemos habituado a oprimir al que menos sabe y no tienen, porque se ha crecido en una cultura de competencia, nos han enseñado individualismo y rivalidad, que ha sido una de las causad por las cuales no somos unidos, ejemplo: “los Diaz (familia) tienen más que los Molina (familia)”, se crea rivalidad entre familias, existe envidia entre familias. No hemos aprendido a pensar las cosas, las actitudes que se tienen, rivalidad, chismes competencia. (Competencia desleal). No se ha hablado en conjunto. Quienes ponen estos temas sobre la mesa se ganan enemigos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos nos señalan que somos los que deforestan el medio ambiente, CAR, PARQUES NACIONALES, ULATA. Nos echan la culpa y la responsabilidad del cuidado del agua, pero se preguntan qué responsabilidad tienen los habitantes de la ciudad, solo basta con observar el río Bogotá. Aun así, están los señalamientos de que los campesinos somos los que dañamos y/o contaminamos. • Los campesinos han contribuido a reforestar.
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Ahora sale proyecto de la mochila ecológica, para enseñar cómo se deben hacer procesos de reforestación. Nosotros mismos somos quienes lo vamos a ejecutar. • Actitud de rechazo hacía las multinacionales, la modificación que han hecho a las semillas certificadas. La papa pastusa se fue acabando.
<p>RECOMENDACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué se puede mejorar la implementación de la experiencia? • ¿Quiénes deben llevarla a cabo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener absolutamente clara toda la información, contratos, acuerdos que tiene la organización para que exista memoria de todo lo que se realiza • Debe reposar un banco de información sobre lo que se hace. • Tener absolutamente clara es la finalidad de la organización, hasta donde se puede llegar, conque recursos se cuenta. • Tener la claridad que no es un proceso fácil, es difícil, se va a quitar más tiempo del que se cree, como el tiempo que se dedica a un empleo. • Hay altibajos épocas, buenas, malas y regulares. • Es un proceso, es una cadena productiva que tiene muchos eslabones, pero que sobre todo depende de la gente, quien vende leche, quien procesa, quién ayuda, etc. • Se debe trabajar al objetivo diariamente y diversificar

<p>6). LECCIONES APRENDIDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué han aprendido de lo vivido? • ¿Qué harían de la misma forma si volvieran hacer algo similar? • ¿Qué harían de forma diferente si volviera a hacer algo similar? 	<ul style="list-style-type: none"> • En la localidad, a raíz de las posiciones radicales se crean señalamiento para los integrantes de la organización. • Los bonos de canasta familiar han limitado el pensamiento, han vuelto a las comunidades más asistencialistas. De algunos proyectos daban: semillas, mallas, madera y plástico para hacer huertas, en la actualidad no hay nada. No hay opciones generadas para el autoabastecimiento de los campesinos. • La cooperación nos enseña a flojos a ser dependientes, la gente no trabajaba porque ya tienen la certeza que las ayudas para el pueblo llegan. <p>“Visión actual: para tener éxitos y resultados es necesario tener objetivos y metas trazadas, pero la gente. ¡Pero la gente no quiere! Yo digo, queremos sembrar la papa y al otro día tener la plata en el bolsillo y eso no es así. Nos vamos por lo fácil, a esperar a que nos den. La gente solo piensa en el material, en el tener, se olvida, de la gente, buscar un bien para la comunidad. El ser humano necesita siempre está asociado, sí está solo se muere.</p>
---	--

	<p style="text-align: center;">Anexo 2. Entrevista 1. Edgar Rey (Funcionario de la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca) y fue funcionario de la Alcaldía Local de Sumapaz en Administraciones de Lucho Garzón, Samuel Moreno y Gustavo Petro.</p>
<p>Proceso de intervención</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El instituto Distrital de Participación y Acción Comunal, ha sido una institución que estimula. Esta entidad ha propiciado liderazgo, han dado a conocer las experiencias que se viven en la localidad y además han podido acompañar los proceso y actividades que los campesinos realiza para superar el aislamiento. 2. La administración local, ha sido significativa para que se puedan llevar a cabo procesos productivos. 3. En especial los mismos integrantes de la organización por el empuje y la persistencia de un grupo de campesinos que se organizaron para desarrollar un producto productivo, porque han sido capaces ser disciplinados para hoy en día ser reconocidos.
<p>Situación actual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En diferentes momentos las instituciones cooperantes dieron, capital semilla y asistencia técnica y no todos lograron aprovechar las posibilidades, pero PROCAMSU si lo logró. (Esto ocurro durante la alcaldía de Bogotá sin Indiferencia) la de Lucho Garzo. • Es muy positivo que Procamsu tenga la posibilidad de ofrecer alternativas de empleo y referente para otras comunidades quienes quieren impulsar sus proyectos productivos. • Procamsu ha tenido muchas limitaciones, la primera es la distancia, esta localidad está relativamente marginada en materia de obras e infraestructura, en materia de malla vial, aunque en el año 2018 y 2019 ha habido mayor repunte para mejorar las condiciones de las vías. • Han logrado abrir comercio e incorporarse en la cadena productiva de la industria láctea, han aplicado

	normatividad para estar al día con los requerimientos y exigencia de Ley para cumplir.
Recomendaciones	<p>Seguir trabajando con el mismo empeño con el cual han venido trabajando, de manera que puedan ser un estímulo para la formación de nuevas apuestas empresariales, además que sean un referente como organización en materia de preservación ambiental. Que sean un derrotero para mejorar la inclusión de la población para superar barreras de calidad de vida.</p> <p>Pueden contribuir en el mayor cuidado del ecosistema estratégico del Páramo de manera que pueda sumarse en este tipo de iniciativas, porque los campesinos en últimas serán garantes del cuidado, manejo y preservación.</p>
1) ¿Qué normas (leyes o políticas públicas) les dan soporte a sus funciones en relación al desarrollo de procesos productivos, desarrollo sostenible y/o cuidado del medio ambiente.	Del trabajo desarrollado las normas guía ha sido la Política Pública de Ruralidad y normatividad que aplica a la corporación autónoma de Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca.
2) ¿Cómo conoció a PROCAMSU? y bajo qué circunstancias emprendieron cooperativo?	<ul style="list-style-type: none"> • A Procamsu los conozco desde que nació la organización. • Desde la institucionalidad se ha re direccionado esfuerzos y se organización proyectos con de propósito facilitar que los campesinos tengan la posibilidad de crear empresas productivas. • Al inicio la Alcaldía local realizó convenio interinstitucionales con la ESAP, con un fondo de universidades públicas para impulsar proyectos productivos.

<p>3) ¿Qué aspectos de innovación puede destacar de la experiencia de PROCAMSU?</p>	<p>Innovación – Se han apropiado del conocimiento (administrativo, productivo y de gestión) y de tecnologías para la producción láctea y medios de transporte, han tenido que comprar equipos, han tenido que superar el estadio artesanal con el que históricamente y tradicionalmente se producían los quesos en Sumapaz, además de organizar medios para transportar sus insumes (recoger, almacenar)</p>
<p>5) ¿Qué obstáculos existen para el emprendimiento productivo en la localidad de Sumapaz?</p>	<p>Presencia del conflicto que produjo que uno de líderes importantes tuvo que salir del territorio, falta de vías adecuadas para poder comercializar sus productos, no haber tenido desde el inicio la posibilidad de identificar y segmentar los mercados, de llegar a ellos. El mayor factor crítico has sido el financiero, para darse a conocer, más porque son campesinos.</p>

	<p style="text-align: center;">Anexo 2. Entrevista 2. Sandra Mesa</p> <p>Exfuncionaria de la fundación Alpina. (Estuvo encargada de liderar el proyecto que apoyo a PROCAMSU)</p>
<p>Proceso de intervención</p>	<p>Procamsu fue una de las iniciativas que mostró menos resistencia, no obstante, mencionó que no creían que la Fundación Alpina no tuviera vinculación con la empresa Alpina. La fundación tiene personería jurídica diferente a la empresa y los recursos no dependen de la Empresa. Además, mencionaban que ellos llegaban solo a sacar información y no hacían nada más, no hay devolución.</p> <p>Para el inicio del trabajo con Procamsu, se hicieron compromisos de ambas partes para el inicio del trabajo con la organización, y de ello quedó como constancia un acta firmada.</p> <p>El equipo de trabajo de la fundación consistía en 3 personas, pero solo uno de ellos permanecía constantemente. Luego se realizó un diagnóstico, se llevó el caparazón del proyecto y las actividades y objetivos fueron definidos junto con la organización, de manera que ellos expresaban cómo querían que se llevará a cabo el fortalecimiento productivo. La meta de la Fundación Alpina era fortalecer una iniciativa productiva, pero el camino a seguir y las actividades específicas de cómo llevarla a cabo, fue un proceso concertado junto con la organización.</p> <p>Metodológicamente la Fundación llegó a la organización con una metodología denominada, metámonos al rancho, para poder indagar además de las personas que las integran, los círculos familiares de estas personas para identificar la gran familia. Se identificó que como gran familia todos mencionaban que la iniciativa de PROCAMSU valía la pena como empresa. Se trabajó con cada socio y con sus familias.</p> <p>Se encontraba como práctica común que los adultos trabajan en comunidad, y que a los niños son apartados de los procesos con frases como: “estamos hablando los adultos”, por ejemplo, doña Elsa no dejaba al niño participar en las reuniones. Uno de las apuestas del proyecto a su vez, fue la</p>

	<p>inclusión de los pequeños y explicarles a los adultos porque era importante que los pequeños también participaran porque los tienen muy buenas ideas, se explicaban a los adultos en conversaciones informales de manera cariñosa y con respeto.</p> <p>Se les enseñó el proceso de producción y de compras, valorando la calidad y comparando precios, además coordinaron transporte para llevar insumos porque los recursos del proyecto no podían agotarse en transporte, por el contrario, podían organizar y desde la corresponsabilidad ahorrar esos costos de manera que los recursos quedarán en la organización y no en temas operativos como el transporte.</p> <p>La relación siempre fue de mucho diálogo y de construcción participativa, cada decisión siempre fue concertada con ellos, de eso se trataba la metodología de meterse al rancho para construir confianza.</p> <p>Una de las actividades del proyecto fue mejoramiento de pradera, prácticas de ordeño, técnicas de higiene, buenas prácticas de manufactura, rotación de potreros (ganadería intensiva) para que entendieran los beneficios.</p> <p>Los aliados estratégicos fueron la Alcaldía Local (UMATA), Secretaría de Ambiente, Parques Nacionales, CAR esporádicamente, El instituto de bienestar animal y al final se unió la Fundación PAVCO (para apoyar algunos procesos como cosechas de agua). Se trabajó de forma articulada para transportarse de manera que se podía garantizar los profesionales de las instituciones llegarán al territorio o en situaciones donde se apoyaban con los diferentes recursos que cada entidad tenía disponibles esto les permitía llegar con una oferta más integral.</p> <p>En el proceso de articulación todas las entidades armonizaron información de manera que identificaron que iba a aportar cada uno a la organización para optimizar los recursos, así como para garantizar que la gente no tuviera duplicidad de materiales o faltantes.</p>
--	--

	<p>Siempre a la comunidad se les explicó que el proceso de armonización fue algo demorado (a veces no conciliaban tiempos, dinámicas diferentes, cada profesional tiene actividades diferentes, entre otros), pero querían evitar situaciones como: llevar dos palas tres canecas y entregar y a la vez recibir respuestas como: lo que necesitaba era melaza. La articulación era un reconocimiento que la comunidad también hacia frente al proceso.</p>
<p>Recomendaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procamsu que se concentren en dos o tres productos de alta rotación y de bajo impacto ambiental, de manera que no se dispersen haciendo cien cosas, porque se atomiza el esfuerzo. • Podrían mejorar en las buenas prácticas en finca tanto en producto como del ganado, porque está muy arraiga la premisa de “esto siempre se ha hecho así y ya”, para ser más responsable ambientalmente, evitar los pastoreos que no son controlados, podrían manejar ensilajes, mejores coberturas. • Podrían ser más exigentes con sus proveedores de leche para minimizar la cantidad de bacterias que debe tener la leche para mejorar el precio o castigarlos. • Podrían trabajar más en la corresponsabilidad, es decir se quejan mucho pero también deben entregar resultados.
<p>Lecciones aprendidas</p>	<p>Pensar del rol de los socios que están en Bogotá y como desde allá pueden aportar a la organización, como enlace para las ventas, pero que no fueran socios de papel. La idea en el fondo era que ellos analizarán las situaciones en su conjunto, se pensarán en que querían hacer, como lo podían mejorar desde el inicio, es decir desde la producción de leche de mejor calidad.</p> <p>Recomendaciones</p>

<p>1) ¿Qué normas (leyes o políticas públicas) les dan soporte a sus funciones en relación al desarrollo de procesos productivos, desarrollo sostenible y/o cuidado del medio ambiente.</p>	<p>Responsabilidad Social</p>
<p>2) ¿Cómo conoció a PROCAMSU? y bajo qué circunstancias emprendieron cooperativo?</p>	<p>Trabajamos con ellos aproximadamente un año El objetivo era: Implementar una estrategia de abordaje intergeneracional que contribuya con la construcción integral de paz y reconciliación a través de un proceso de inclusión social y productiva que conlleve a la reconstrucción del tejido social en el territorio de Sumapaz.</p> <p>Antes de llegar a Procamsu se valoró los polígonos tanto con la Alcaldía Local, como con la Secretaría de Medio Ambiente y Parque Naturales, para tener claridad a dónde llegar, la delimitación a dónde llegar, qué se podía hacer, que para este caso el propósito era llegar a zonas de amortiguación, no hacer acompañamiento a prácticas de ganadería extensiva, y si a ganadería agroecológica. Se hizo diagnóstico, georreferenciación y geolocalización, se identificó con quienes se podía trabajar y con quién no.</p> <p>Hoy los seguimos apoyando en dan soporte para pasar propuestas y en diferentes consultas que realizan. (somos asesores externos a ningún costo, es más un favor entre amigos, ese ha sido el vínculo que llevamos, después de finalizar el proyecto. El proyecto finalizó hace un año, tuvimos una barrera de acceso con la comunidad por el nombre de la Fundación Alpina, porque las personas asocian la fundación con la empresa Alpina y generar resistencias mencionaban que Alpina venía a quedarse con los productos de la localidad y que lo iba a acabar o quieren hacer la contabilidad de cuanta leche se estaba sacando en el Sumapaz. Se apoyaban iniciativas productivas en la localidad, nos acercamos hubo acercamiento tanto a las iniciativas de San</p>

	<p>Juan y Nazareth, iniciativas de mujeres, jóvenes y del Sindicato. Posteriormente seleccionamos.</p>
<p>5) ¿Qué obstáculos existen para el emprendimiento productivo en la localidad de Sumapaz?</p>	<p>Hubo gente que se negaba a seguir las técnicas de pastoreo, preferían seguir soltando el ganado sin control de potreros.</p> <p>Existe una época de fuerte lluvias que también generan demoras en los procesos, son cosas que no se pueden controlar, porque se afectan las vías.</p> <p>Había situaciones de machismo, es decir no reaccionaban bien cuando era una mujer quien daba instrucciones, cómo así que una vieja viene a mandar.</p>

	<p style="text-align: center;">Anexo 4. Entrevista 3. Funcionario de Secretaría Distrital de Planeación</p> <p>En consulta especializada en la Dirección de Ambiente y Ruralidad de la Secretaría Distrital de Planeación.</p>
<p>Situación actual – Contexto institucional</p>	<p>En la administración “Bogotá Mejor para todos” hubo orientación a intervenir la ruralidad, que históricamente en Bogotá, se ha referido al perímetro urbano, y no se reconoce el territorio de la ruralidad, aquí en Bogotá y en todo el país.</p> <p>La gente asocia que el territorio de ruralidad como un territorio “caído del cielo” no se reconoce que la ruralidad, se desconoce que existen amplias zonas rurales. En Bogotá es aproximadamente el 75% del terreno es de área rural.</p> <p>El actual alcalde Enrique Peñaloza fue quien le dio énfasis en observar el territorio rural, mejor dicho, echarlo para adelante, por ello quedo en el plan de desarrollo quedó establecido la creación de la Gerencia de la Ruralidad, liderada desde esta dirección y cuyo propósito es la coordinación de todos los entes administrativos territoriales que tienen que ver con la ruralidad, bajo los ejes de construcción de un modelo de desarrollo rural, la construcción de una herramienta llamada SISDER, que es una herramienta enfocada en el desarrollo y asociada a todos los sistemas de información geográfica de orden local, nacional, incluso se ha promocionado en el exterior.</p> <p>Para entrar y articular todas las intervenciones que hacen las diferentes intervenciones que se llevan a cabo y que en la actualidad lo están haciendo de manera muy dispersa, todas las entidades que tienen que ver la ruralidad.</p> <p>La secretaría Distrital de Ambiente es quien lidera las iniciativas a nivel distrital en temas de ruralidad, con el programa de resiliencia, puesto que en caso de una escasez la ruralidad de Bogotá que son 122.000 hectáreas frente a 8.000.000 millones de habitantes, no estará en la capacidad de atender por lo menos el 5% de la demanda que tiene Bogotá Urbana.</p> <p>Debido a que se ha dejado que la ruralidad se desarrolle de forma dispersa promoviendo cultivos y ganado, que, comparado con otras zonas del país, gran cantidad del territorio está en el sistema</p>

de áreas protegidas del sistema de páramos que aún no tiene plan de manejo, aparte de ello, están incluidas a su vez en áreas protegidas de orden distrital, en Sumapaz ocurre que se superponen las áreas protegidas las de orden nacional con las de orden distrital. En la actualidad lo que se está haciendo es tomar toda la información para ordenarlas y clasificarlas.

Código de recursos naturales establece como ronda de quebrada 30 mts cuadrados, que para el caso de Sumapaz existen cursos de agua por muchas áreas lo cual limita mucho, porque hay áreas productivas que no se pueden utilizar. En Sumapaz se llevan a cabo actividades como siembra de papa, los cuales no hay competitividad frente a ciudades como Boyacá a menos que se llegue a tecnificar, por otro lado, el ganado, son traídos animales de otras zonas que no responden de la forma esperada en producción, por las condiciones de clima y altura no permiten que se desarrollen de la misma forma.

UAF Unidad Agrícola Familiar.

Planeación Distrital sólo realiza la planeación y da lineamientos, pero son las entidades operativas las que están encargadas de hacer intervenciones sobre la ruralidad.

Las actividades operativas para la intervención en el territorio rural deben ser orientadas en primera instancia por la Secretaría de Desarrollo Económico, ellos son los que en coordinación con la esta dirección (Dirección de Ambiente y ruralidad) y con base en la normatividad vigente en cuanto a reglamentación, tratamiento, identificación y usos del suelo, están buscando aquellos espacios que por sus limitaciones eco-sistémicas, ambientales y demás podrían ser incluidas dentro de los procesos de reconversión productiva. En este momento están desarrollando el modelo ambiental sostenible, a través de la herramienta SISDER para la intervención articulada en el territorio.

La Secretaría Distrital de Ambiente (Subdirección de ecosistema de la Secretaría Distrital de Ambiente). El modelo de Gestión Ambiental Sostenible apenas lo están adelantando.

Anexo 5. Entrevista 4. Auder Molina

Se requiere previamente, señalar quiénes y cuantas personas componen a Procamsu, cuál es el origen de sus socios, sus edades y actividades productivas, cuántos hombres y mujeres, ente otros aspectos demográficos básicos, por ejemplo, educación, tiempo de permanencia en la zona?

Socios en la actualidad

Contabilidad – Ousorsing

Representante Legal – Auder Molina (35 años – Tecnólogo en Alimentos

Suplemnte----Edwuar Pérez (39 años) - Bachiller

Tesorera – Yenny Garcia (39 años) Bachiller

Secretario – Alexander Pérez (41 años) Bachiller

Alexander Pérez

Edwuar Pérez

Yenny Garcia

Alejandra Molina (43 años) Abogada

William Santoyo (36 años) Ingeniero Ambiental

AnaTilde Molina (63 años) Bachiller

Paola Hernández (25 años) Ingeniera Agrónoma

Yolanda García (55 años) Bachiller

Carmen Caballero (43 años) Primaria

El pago a los trabajadores se hace quincenal

Tres personas contratadas por obra labor. Son turnos rotativos, se alternan que llegan a emplearse hasta 6 personas en el mes.

La labor de representante legal es: Labor en la planta, atender la tienda y haciendo labores de gestión

Puntos de venta de Procamsu.

- Tienda asociada en la panadería de Nazareth
- El Parador Tolicaquetence (antigua base)
- Parador buenos aires (queso, yougur y frutas procesadas) Sector de Chizaca – Veredas Brucelas
- Tienda asociada Minimercado Ardial (queso y Yogur)
- Contratos fijo es para en supermercado en Barrio Santa Librada, y él es quien lo vende

Logística para el transporte

El queso se baja tres o cuatro veces a la semana a la Usme, en canastilla cerrada y el yogurt en neverita. Precio es de precio estándar 8.000 pesos por canastilla, el persona del supermercado recoge el producto y hace el pago en la cuenta. 1 o 2 canastilla.

Contables

Precio queso público de queso libra 5.000

Precio queso Contrato a queso libra 4.800

Para calcular costos se promedia

Yogures

Se vende litro:

Precio público a 6.000

Precio Contrato a 5.200

Contrato 1600 (250 cm)

Precio público 2.000

Para calcular costos se promedia

Información de socios actuales de Procamsu.

	Información socios de Procamsu	20 - 30	30 -40	40 - 50	50 - 60	60 -70	Primaria	Secundaria	Tecnológica	Profesional
1	Auder Molina (35 años)		1						1	
2	Alexander Pérez (43 años)			1				1		
3	Edwuar Pérez (39 años)			1			1			
4	Yenny Garcia (37 años)		1					1		
5	Alejandra Molina (43 años) Abogada				1					1
6	William Santoyo (36 años) Ingeniero Ambiental		1							1
7	AnaTilde Molina (63 años) Bachiller					1		1		
8	Paola Hernández (25 años) Ingeniera Agrónoma	1								1
9	Yolanda García (55 años) Bachiller				1			1		
10	Carmen Caballero (43 años) Primaria				1		1			
	Total	10%	30%	30%	20%	10%	20%	40%	10%	30%

¿En la actualidad con quienes tienen relaciones de cooperación?

(Ambiente, desarrollo mercados campesinos, salud salubridad (IVC), Educación capacitación en articulación, Gobierno (convocatorias por ejemplo potabilidad, cómo hacer empresa, gobernanza); Cultura (Eventos Culturales diario vivir)

Las Universidad Nacional a través de la facultad agronomía y zootecnia. Han desarrollado un fuerte vinculado porque la universidad tiene presencia en Nazareth con el programa. A través de la universidad de nacional se pretende un banco de ideas y proyectos para impulsar el desarrollo sostenible, temas de reconversión productiva y temas medio ambientales.

Anexo 6. Entrevista 5. Iván Ortiz

Llegué a Sumapaz procedente del Caquetá por las facilidades que brinda la zona tuve la oportunidad de conocer Sumapaz nos gustó y por eso llegamos en el 1995 a las zona. Sumapaz es una zona muy difícil, supremamente difícil zona roja completamente. Una cosa es contarlo hoy y otra es haberlo vivido hace 20 años. La zona de la manejada totalmente por la guerrilla. Nosotros llegamos pues no nos dimos cuenta de nada cuando estábamos allá vimos que la situación era difícil!!.

La gente nativa de Sumapaz no tiene visión de progreso en temas diferentes a la papa y la agricultura las vacas y no salen de ahí, nosotros traíamos una visión diferente.

Comenzamos a hacer trabajos comunitarios porque traíamos una visión diferente. En ese tiempo se fomentó el deporte en la zona en las veredas. Porque en la zona había en las veredas polideportivos, cancha de micro fútbol pequeñas y nadie jugaba entonces se promovió llevar a los jóvenes para que jugaran todas las tardes. Se hicieron campeonatos veredales. En la actualidad estas iniciativas de deporte prácticamente se acabaron.

Donde lo querían obligar a uno hacer muchas cosas, muchas cosas que se debían hacer con prudencia y muchas calmas. Para poder tener tranquilidad sobre todo cuando se tiene una familia con cuatro hijos pequeños.

Todo eso se fue dando más que todo en el sector la vereda de las ánimas siempre fue muy complicada. Las cosas se fueron gestionando se hicieron en la cogen la comunidad nos cogió cariño y nosotros juntamos el colegio Jaime Garzón. Yo por ejemplo fui el primer padre el primer presidente padre de familia del colegio de la asociación.

Al colegio nosotros le metimos la ficha porque en el colegio no había nada toda la dotación debíamos organizarla y traerla nosotros los padres de familia. Debíamos hacer bazares a inicio de año para hacer la dotación se reunían por ejemplo cinco o seis millones de pesos que era mucho dinero hace 20 años. Con ese dinero se compraba todo lo del colegio lo de papelería aseo todo esto. Le metíamos la ficha y así logramos sacar eso adelante.

Posteriormente nos metimos en un programa muy bonito para la localidad que fue la educación para adultos, se llevó acabo más o menos para el año 2000 o 2002. Fue entre esos dos años y yo fui el primer bachiller adulto de la zona.

Inicialmente nosotros reuníamos el dinero y le pagábamos a los profesores, los mismos del colegio Jaime Garzón para que nos dictaran la clase y para posteriormente graduarnos.

Hicimos este negocio dado que los profesores llegaban y tenían que quedarse en la zona para dictar clase, a ellos les convenía y a nosotros también. Entonces un día le dijimos ustedes no están haciendo nada y nosotros queremos estudiar por qué no hacemos un programa y estudiamos los sábados les pagamos a ustedes las horas porque nos diste en clase, Y vamos haciendo un proyecto a ver si la sol Secretaría de educación no te lo avala.

Hicimos el proyecto y nos dijeron claro don Iván venga para acá y lo hacemos. Les pagábamos cerca de 100.000 pesos mensuales y ellos lo hacían para también no aburrirse.

Le trabajamos al proyecto y luego el rector del colegio y los ediles, para el 2004 fue aprobado El proyecto denominado educación para adultos por ciclos. Y fue la Berra quiera yo por ejemplo me gradué en el 2005 y para el 2006 les dieron alimentación y transporte para los estudiantes para los estudiantes adultos. Creo que para esta fecha ya deben haber graduado graduados por lo menos unos 200 estudiantes adultos, personas de 50 60 años.

Procamsu surgió en el 2004, hubo con la Ulata de Sumapaz y Corpoica un proyecto que se llamó escuela de ganadería.

Con ese proyecto no se enseñaron hacer arequipes quesos y todo lo ambiental, Y dentro de ese proceso había la creación de dos organizaciones productivas ahí en la vereda de las auras ese proyecto duro por lo 1año. El proyecto empezó en el 2013 y se extendió hasta el año 2004.

El nombre de Procamsu qué quiere decir productores campesinos de S se llevó a cabo mediante un concurso que fue consultado a los alumnos de grado 10º y 11 del colegio Jaime Garzón. Le dijimos muchachos queremos fundar una organización una ONG campesina queremos que por favor nos ayuden a seleccionar un nombre y un pelado fue quien propuso este nombre y fue el elegido.

Si bien fueron muchas personas las que se habían unido a Procamsu en el inicio luego por el tema económico se retiraron y quedaron quedamos realmente como 10 personas que fueron las que las socias de Procamsu estas personas eran de la vereda de las ánimas.

Las personas que quedaron para esa época fueron Carlos Horacio Díaz, Audrey Molina Javier Dimate, la familia Rey Moreno, don Pablo, la esposa y la hija Jacquelin, Wilson rey, Martín Ortiz, Lucila y Iván Ortiz. También hacía parte de la familia zimqueba (3 personas). Pero he decidieron no continuar y william rubiano. Luego se uní según Niero Fabiola Poveda y Y una señora llamada Mirian días. Todos estos socios estaban activos hasta el año pasado.

Otros al inicio hacíamos galletas de Quinoa y en cualquier evento que había íbamos a vender para esa época llego como alcalde local el señor Mario Upegui que era es concejal de Bogotá. Dimos a conocer con el alcalde y a él le encantó Procamsu. Entonces este alcalde siempre nos incluía cuando habían eventos de mercados campesinos mercados verdes en el jardín botánico es para que provocan su

asistieras y pudiera mostrar sus productos. Siempre nos mandaba razón y mandado el carro para que nos transportará. A raíz de eso junto con la Cámara de Comercio re logramos ganar una estés en la feria de las colonias, tuvimos la oportunidad de estar 15 días gratis en ese espacio mostrando los productos y vendiendo yogures galletas todo lo que se producía en Procamsu. Fue la calidad de los productos la que nos hizo pis civilizar eran cosas nuevas y las mermeladas los envueltos las galletas.

En en esa actividad incluso perdimos plata porque nadie nos orientó y es y hicimos cantidades lleva hicimos 2000 cachetadas y mucho muchas cosas se nos dañaron entonces tuvimos también perdidas.

Nos hicieron un reportaje en canal capital fueron a la planta la conocieron. Luego supimos de un concurso que hace la fundación corona con el periódico el tiempo cada año en donde premian las tres mejores organizaciones productivas de Bogotá. No se escribimos a la fundación corona fuimos aceptados y nos ganamos el premio que eran como 10 millones de pesos, eso fue en el 2007 o 2008 el premio la innovación y el dinero te voy a hacer invertido en compra de maquinaria y demás cosas.

El aprendizaje que hubo con el ganado el premio en Italia fue hablar en público porque uno se asusta ante un público de 2000 personas por ejemplo cuando en el campo se hablaba simplemente algunos campesinos. De la Universidad Nacional y de Corpoica siempre hubo apoyo para visibilizarse a Procamsu.

El con la con una fundación en Italia que promueve la comida limpia cada dos años realiza un encuentro mundial de productos de comida limpia. El viaje fue ocho días todo pago esta oportunidad se dio en el 2006.

Nosotros estamos articulados con el hospital de Nazaret ellos fueron los que nos apoyaron con hacer la inscripción para concursar en Italia en esa época fue la primera fue la única organización productiva Bogotá. Italia tocó llevar una presentación la cual no le ayudó a hacer la una de la Universidad Nacional. En ese momento no se pudo llevar muchos productos se llevó una caja de mermelada en la cual se vendió en cinco minutos cada carro y mermeladas ayer se vendió a como a cinco euros a decir a 15.000 pesos.

Se establecieron contacto incluso hubo un señor que pidió 1000 unidades Semanales. Tocaba hacer un proceso con el Invima en fin pero no teníamos la capacidad para producir todo eso. La fruta es una paz no daba la posibilidad de producir tanta cantidad.

A mi me sacaron de la localidad en octubre del 2009. Fui edil de la localidad antes de hacer parte de Procamsu en el 2002. En el 2009 nuevamente era edil, a los dos días de haber los enterrado yo iba para la localidad y me hicieron una llamada y me dijeron que era mejor que me devolviera porque me estaban esperando ya

mencionaron que no lo querían ver más en la localidad. Mencionaron que yo estaba hablarme bravo porque habían matado los otros dos ediles.

Luego no dimos cuenta que no había sido la guerrilla sino una misma gente porque veían que Procamsu suya era una muy buena empresa y que se estaban volviendo riquísimos. En el 2012 me secuestraron y la guerrilla me llevo para El Monte.

La gente no tiene aspiración de echar para adelante y en la actualidad está a cargo de Auder Molina quien está liderando.

Creo que eso fue que no lo galardonada dos veces en el Concejo de Bogotá una fue en el 2016, El 2016 fue por haber trabajado con el tema ambiental.

Anexo 7. Cuadro de proyección de investigación aplicada Procamsu.

Pregunta general o hipótesis de la investigación: ¿Qué tipo de estrategias de gobernanza territorial han emergido, a partir de las prácticas de desarrollo productivo, uso del suelo y conservación del medio ambiente que se han implementado a partir de la experiencia de la Asociación de Productores Campesinos de Sumapaz – PROCAMSU - corregimiento de Nazaret localidad 20 de Sumapaz?

Objetivo General: Realizar una sistematización de la experiencia de la organización Productores Campesinos de Sumapaz - PROCAMSU corregimiento de Nazareth, localidad 20 de Sumapaz, Bogotá.

Objetivos Específicos	Resultado esperado	Categorías principales.	Variables de análisis	Desglose de preguntas para el desarrollo de los objetivos específicos	Bibliografía consultada y por consultar	Herramientas metodológicas de aplicación	Fuentes de verificación
-----------------------	--------------------	-------------------------	-----------------------	---	---	--	-------------------------

<p>Objetivo Específico 1: Identificar el soporte normativo y políticas públicas e instituciones que ha orientado el tipo de prácticas productivas y de conservación del medio ambiente promovidas en la zona de estudio.</p>	<p>Descripción del marco normativo y de políticas (locales, regionales y nacionales) que determina los límites y oportunidades jurídicas para el desarrollo productivo en las zonas de alta montaña.</p>	<p>Marco legal y de política</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación • Protección • Sostenibilidad • Actividades productivas y económicas 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿cuál es el soporte normativo y/o de políticas que ha orientado el tipo de prácticas productivas y la conservación del medio ambiente promovido en la zona de estudio? • ¿Cómo se ha adoptado aquel soporte normativo y/o de políticas por parte de las comunidades campesinas beneficiaras? 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcaldía Local de Sumapaz. (2016). "Sumapaz en Paz, Más Productiva y Ambiental para Todos". Recuperado de www.mesadeconversaciones.com.co. • Ministerio de Ambiente. (2019). Ordenamiento Ambiental Territorial y Coordinación del SINA - Artículos. Recuperado 22 de enero de 2019, de http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/category/43-ordenamiento-ambiental-territorial-y-coordinacion-del-sina-articulos?Itemid=435 • Ministerio de Ambiente, V. Y. D. T. (2002). Resolución 769/02. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/BoquesBiodiversidadyServiciosEcosistemas/pdf/Paramos/res_0769_050802.pdf • Ministerio de Ambiente, V. y D. T. (2003). Resolución 839/03 "términos de referencia para la elaboración del Estudio sobre el Estado Actual de Páramos y del Plan de Manejo Ambiental de los Páramos"; Recuperado de https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9149 	<p>Revisión de fuentes secundarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Normas • Decretos • Resoluciones • Plan de ordenamiento territorial • Instituciones locales • Instituciones distritales • Instituciones nacionales
---	--	----------------------------------	--	---	---	---	--

					<ul style="list-style-type: none">• Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018). Resolución 0886/18 Lineamientos para la Zonificación y régimen de usos en áreas de páramos. Diario Oficial. Recuperado de http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/app/resoluciones/33-res_886_de_2018.pdf• Rubiano Galvis, S. (2015). Protección de páramos y derechos campesinos. Aportes jurídicos y de política. reponame: Repositorio Institucional de Documentación Científica Humboldt Digital.		
--	--	--	--	--	--	--	--

<p>Objetivo Específico 2: Reconstruir los aprendizajes y lecciones de la organización PROCAMSU en el desarrollo de actividades productivas.</p>	<p>Análisis de los hitos y condiciones de contexto desde el 2004 hasta la actualidad, que permitieron que PROCAMSU sea una organización comunitaria sostenible.</p>	<p>Creencias, aptitudes y prácticas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos • Creencias • Prácticas • Legitimidad • Confianza • Reputación 	<p>PREGUNTAS GRUPO FOCAL</p> <p>1) SITUACIÓN INICIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál era el problema u oportunidad de desarrollo antes de que iniciara la experiencia de PROCAMSU? • ¿Cuál eran las causas del problema u oportunidad? (Uso del suelo y medio ambiente) • ¿Qué factores limitaban las posibilidades de acción local para resolver el problema o aprovechar la oportunidad que dio origen a la experiencia? (uso del 	<p>TERRITORIO Y TERRITORIALIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carlos, J., Johan, R. J., & De Aguas, M. (2016). Configuración territorial de las provincias de Colombia Ruralidad y redes. Bogotá. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/configuracion_territorial_de_las_provincias_de_colombia.pdf • IAvH. (2015). Estudios técnicos, económicos, sociales y ambientales Complejo De Páramos Cruz Verde – Sumapaz. Convenio de Cooperación No. 13-13-014-188CE Instituto Humboldt – Comisión Conjunta del Corredor de Ecosistemas Estratégicos de la Región Central de la Cordillera Oriental – CEERCCO. • Ortiz, L. A., & Reyes, M. (2009). Páramos 	<p>Entrevistas semiestructuradas y grupos focales (Desarrollo de Línea de tiempo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrantes de Organización PROCAMSU • Actores institucionales y privados que sean referenciados como importantes.
--	---	--	--	---	--	--	---

		<p>Territorio: Dinámicas de producción.</p> <p>• Medio ambiente</p> <p>• Percepción de costos y beneficios</p> <p>• Información y comunicación</p>	<p>suelo y medio ambiente)</p> <p>• ¿Se establecieron reglas internas para la organización (comportamiento y sanciones) y por qué? (reglas informales, creencias, legitimidad, practicas)</p> <p>2). PROCESO DE EXPERIENCIA</p> <p>• ¿Qué sucedió para que se originará la experiencia?, ¿Qué actores incidieron y cómo participaron? (confianza, legitimidad, actores y participación)</p> <p>• ¿Cuándo ocurrió?</p> <p>• ¿Con qué medios se contaba para emprender la experiencia? (costos y beneficios)</p> <p>• ¿Quiénes se</p>	<p>en Colombia: un ecosistema vulnerable.</p> <p>Grupo de estudios en Economía Política y Medio Ambiente.</p> <p>• Rivera Ospina, D., & Rodríguez, C. (2011). Guía divulgativa de criterios para la delimitación de páramos de Colombia. (Guerra Editores, Ed.). Recuperado de http://www.humboldt.org.co/images/Atlas de paramos/Guia_delimitacion_paramos.pdf</p> <p>• Romero Picón, Y. (2017). Antropología del desarrollo sustentable puesta en escena para la localidad rural de Sumapaz en Colombia. Corporación Ketzakapa. Recuperado de https://eds-b-ebsohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/eds/detail/detail?vid=3&sid=1ac33ec5-eb63-4b6c-907c-b5795e6ea49b%40pdc-v-sessmgr03&bdata=Jmxhbmc9ZXMMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3D%3D#AN=pujbc.919639&db=cat01040a</p> <p>CAPITAL SOCIAL</p> <p>• Diez Patricio, A. (2017). Más sobre la interpretación (II). Ideas y creencias. Rev.</p>		
--	--	--	--	--	--	--

			<p>involucraron? (participación)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores posibilitaron el surgimiento de la experiencia? (oportunidades, cooperación, colaboración). • ¿Qué factores han sido una dificultad en la intervención y desarrollo de la experiencia? • ¿En qué espacios institucionales públicos, o mixtos han participado? (participación) • ¿Qué conflictos han afrontado internamente (la organización) y externamente y ¿Cómo se dirimió? (conflictos) • ¿Se establecieron o modificaron reglas internas de la organización? Mencionar cuáles son. 	<p>Asoc. Esp. Neuropsiq, 37(131), 127-143. https://doi.org/10.4321/S0211-57352017000100008</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dasí, J. F. (2005). Nuevas formas de gobernanza para el desarrollo sostenible del espacio relacional. <i>Éria</i>. https://doi.org/10.17811/ER.0.2005.219-235 <p>CONFLICTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gallach, H. C. (2008). Conflictos territoriales y movilizaciones ciudadanas: Algunas reflexiones sobre las formas de gobernanza territorial actuales. <i>Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles</i>. <p>ACCIÓN COLECTIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ostrom, E. (2000). El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de acción colectiva. <i>Región y Sociedad</i>. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004 • Ostrom, E. (2012). Trabajar juntos: acción colectiva, bienes comunes y múltiples 	
--	--	--	---	--	--

			<p>(reglas informales)</p> <p>3). SITUACIÓN ACTUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la situación presente de la experiencia? (uso del suelo y medio ambiente) • ¿Cuáles son los beneficios tangibles e intangibles que se pueden atribuir a la experiencia? (Costos y beneficios) • ¿Con quienes generan relaciones de cooperación? (Gestión de redes) 	<p>métodos en la práctica. UNAM-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades/UNAM-Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias/UNAM-Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/UNAM-Facultad de Economía/UNAM-Instituto de Investigaciones Económicas/.</p> <p>https://doi.org/10.1080/1747423X.2014.883731</p>	
--	--	--	---	--	--

<p>Objetivo Específico 3: Determinar las estrategias de gobernanza territorial emergente a partir de la experiencia de la organización PROCANSU.</p>	<p>Caracterización de gobernanza emergente (comunitaria, colaborativa y multinivel).</p>	<p>Gobernanza territorial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actores • Participación • Cooperación • Gestión de redes • Comunicación e información • Reglas informales 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué factores han ampliado la magnitud de los efectos? ¿Qué información es de interés para la iniciativa y por qué medios llega? (Información y comunicación) • ¿Qué factores restringen la magnitud de los efectos? • ¿Cómo es la relación con las entidades públicas y con las empresas y con actores privados que están presentes en el territorio? (Gestión de redes y cooperación) <p>4). CONCLUSIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo más importante que usted saca de la experiencia • ¿Hay algún hecho importante que no se relaciona con la experiencia que estamos 	<p>GOBERNANZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Farinós, J. D. (2008). Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles. • Gallicchio, E. (2014). El Desarrollo Local: ¿Territorializar Políticas O Genera Políticas Territoriales?. Reflexiones Desde La Práctica. Eutopía - Revista de Desarrollo Económico Territorial. https://doi.org/10.17141/eutopia.1.2010.933 • Kooiman, J. (2004). Gobernar en gobernanza. Revista Instituciones y Desarrollo. • Morales, M., Otero, J., Van der Hammen, T., Torres, A., Cadena, C., Pedraza, C., ... Luciano, C. (2007). Atlas de Páramos de Colombia. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. 	<p>Técnica de investigación: Revisión de fuentes secundarias</p>	
---	--	-------------------------------	--	---	--	--	--

			<p>sistematizando, pero que ha influido en el desarrollo de la misma?</p> <p>5). RECOMENDACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué se puede mejorar la implementación de la experiencia? • ¿Quiénes deben llevarla a cabo? <p>6). LECCIONES APRENDIDAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué han aprendido de lo vivido? • ¿Qué harían de la misma forma si volvieran hacer algo similar? • ¿Qué harían de forma diferente si volviera a hacer algo similar? <p>PREGUNTAS ENTREVISTA A ACTORES PÚBLICOS</p>		
--	--	--	--	--	--

				<p>(LOCALES, REGIONALES Y NACIONALES) Y PRIVADOS. Y</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué normas (leyes o políticas públicas) les dan soporte a sus funciones en relación al desarrollo de procesos productivos, desarrollo sostenible y/o cuidado del medio ambiente. • ¿Cómo conoció a PROCAMSU? y bajo qué circunstancias emprendieron relaciones de cooperación? (Desarrollo sostenible) • ¿Qué aspectos de innovación puede destacar de la experiencia de PROCAMSU? • ¿Qué recomendaciones le haría a la experiencia de PROCAMSU? 		
--	--	--	--	---	--	--

				<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué obstáculos existen para el emprendimiento productivo en la localidad de Sumapaz? (Gestión de redes)• ¿Qué oportunidades existen para el emprendimiento productivo en la localidad de Sumapaz? (Uso del suelo y desarrollo sostenible)			
--	--	--	--	---	--	--	--

Anexo 8. Cronograma de actividades

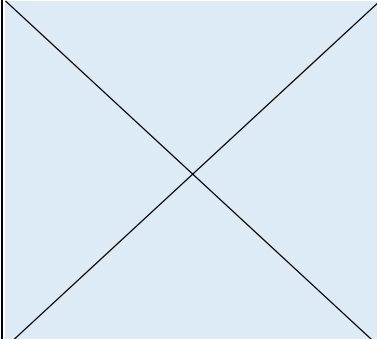
Objetivos Específicos	Resultado esperado	Actividades	Febrero		Marzo				Abril				Mayo				Junio			Producto	Fecha de entrega
			S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3		
Objetivo Específico 1: Identificar el soporte normativo y políticas públicas e instituciones que ha orientado el tipo de prácticas productivas y de conservación del medio ambiente promovidas	Descripción del marco normativo y de políticas (locales, regionales y nacionales)	Revisión de documentos y compilación de marco legal.																		Documento síntesis de marco normativo	10/05/2019
	que determina los límites y oportunidades jurídicas para el desarrollo productivo en las zonas de alta montaña.	Elaboración de documento marco normativo																			

en la zona de estudio.																			
Objetivo Específico 2: Reconstruir los aprendizajes y lecciones de la organización PROCAMSU en el desarrollo de actividades productivas.	Análisis de los hitos y condiciones de contexto desde el 2004 hasta la actualidad, que permitieron que PROCAMSU sea una organización comunitaria sostenible.	Plan de sistematización (formulación de preguntas y cronograma)																Archivo Excel cronograma (actividad, producto, fecha de entrega)	26/02/2019
		Reconstrucción histórica (línea de tiempo)																	Archivo en Excel que contiene información recolectada en guía de terreno # 9 (ordenamiento y análisis de las informaciones recolectadas).

<p>Entrevistas a otros actores claves (instituciones y privados)</p>													<p>Archivo en Excel que contiene información recolectada en guía de terreno # 9 (ordenamiento y análisis de las informaciones recolectadas). Actores Locales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jenny Pulido Edileza Localidad de Sumapaz • Reinaldo Romero Edil localidad de Sumapaz • Liliana Murcia – 	<p>20/05/2019</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-------------------

																						Alcaldesa de Sumapaz o referente de contacto • Fredy Silva – Fondo de Inversión Local • Juan Camilo Oramas – ULATA • Apolinares Escaria (ex rector de colegio Jaime Garzón) • Almeida Rubiano Hospital de Nazaret. Actores Distritales • Cristian Ramirez – Secretaría
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Distrital de
Desarrollo
Económico
Actores
Nacionales
• Paola
Hernández de
Universidad
Nacional
• Angélica
Palacio –
Parques
Nacionales
• Edgar Rey –
Corporación
Autónoma
Regional de
Cundinamarca
Actores
privados
• Sandra Meza
Fundación
Alpina
• Efrén

Objetivo Específico 3: Determinar las estrategias de gobernanza territorial emergente a partir de la experiencia de la organización PROCANSU.	Caracterización de gobernanza emergente (comunitaria, colaborativa y multinivel).	Identificación de elementos de gobernanza emergente a partir de la información de grupo focal y entrevistas.																Archivo en excel que contiene información recolectada en guía de terreno # 9 (ordenamiento y análisis de las informaciones recolectadas).	20/05/2019
		Sistematización																Documento borrador de artículo para revisión de tutor	09/06/2019
		Ajuste documento final																Documento final	26/06/2019

Anexo 9. Registro fotográfico

Instalaciones de Procamsu en vereda las Auras



Inicio de actividad grupo focal el 23 de marzo de 2019.



Tienda de Procamsu línea salud animal



Productos de Procamsu



Punto de venta de Procamsu en vereda las Auras



Planta de transformación de lácteos.

