

# APLICACIÓN DEL MODELO RELACIONAL EN ORGANIZACIONES CAMPESINAS PRODUCTIVAS DE COLOMBIA

\*Clemencia Aldana Martínez | \*\*Dora María Cañón Rodríguez

## RESUMEN

La investigación consultó estudios pertinentes a la aplicación del modelo relacional y a la medición de los factores determinantes mediante el análisis de redes sociales en organizaciones campesinas productivas de Colombia integradas por productores campesinos agropecuarios. Inicialmente se describen las teorías que fundamentan el modelo y el marco conceptual de las relaciones sociales. Seguidamente se detallan y explican las evidencias detectadas en zonas rurales del Departamento de Cundinamarca con alcances diferentes en cuanto a la identificación del tipo de vínculos e interacciones que se dan entre los diferentes actores sociales organizados y la autogestión de las comunidades. Como aporte al desarrollo territorial se aplica el concepto de negocios inclusivos que produce simultáneamente valor social y económico, pero en mayor nivel se quiere resaltar la importancia que tienen para transformar la vida de las familias y comunidades campesinas que intervienen en el proceso, la confianza necesaria para trabajar conjuntamente, el entendimiento de las diferencias entre unos y otros, el fortalecimiento de las alianzas, y la formalización mediante el análisis de las condiciones que permitirán insertar los negocios inclusivos en las organizaciones campesinas.

Palabras clave: análisis de redes, desarrollo rural, negocios inclusivos, productores agrícolas redes sociales.

Código JEL: Q01, Q13, R23

## ABSTRACT

The research inquired studies dealing with both the relational model application and the measurement of determining factors by analyzing the social networks in productive peasant organizations of Colombia made up by agriculture and livestock productive peasants. Initially, theories underlying the model and the conceptual framework of social relations are described. Then, the evidences detected in rural areas in the Department of Cundinamarca with different scopes regarding the identification of the type of links and interactions given between the different organized social actors and the community self-management are itemized and explained. As a contribution to the territorial development, the concept of inclusive business is applied which simultaneously will result in social and economic worth, but at a higher level, it is wanted to highlight the importance they have in order to change the life of the peasant families and communities intervening in the process, the necessary confidence to work together, the understanding of the differences between one another, the strengthening of alliances, and the formalization through the analysis of the conditions which will allow the inclusive business to be inserted in the peasant organizations.

Keywords: network analysis, rural development, inclusive business, agricultural and livestock producers, social networks.

JEL Code: Q01, Q13, R23

---

\* Economista. Magíster en economía. Magíster en finanzas. Doctoranda en Administración. Autora de publicaciones en temas de finanzas y economía. Docente investigadora. Colombia. Dirección de correo electrónico Forward@tallerinternet.com

\*\* Ingeniera Química. Magíster Saneamiento y Desarrollo Ambiental. Doctoranda en Sostenibilidad. Docente investigadora. Colombia. Dirección de correo electrónico doracanon@gmail.com

Fecha de recepción: 24 de enero de 2017

Fecha de aceptación: 25 de marzo de 2017

## INTRODUCCIÓN

Hablar de análisis de redes es identificar todas las relaciones entre los diferentes actores sociales y la importancia de los vínculos entre ellos. Con las redes se puede avanzar en la comprensión de fenómenos sociales “micro” (campesinos) y “meso” (comunidades, sistemas agroproductivos locales) (Lugo, 2009: 131), fenómenos que aparecen por las interacciones entre los actores sociales según sean los vínculos que aparecen por procesos de negociación, cooperación, subordinación, manifestaciones culturales y estrategias de solidaridad, amistad y familiares, en el marco de estructuras sociales diferenciadas que los influyen, condicionan o permiten (Lugo, 2009). Autores como Molina (2005); Nuñez-Espinoza (2008) afirman que hay aun muy poca investigación sobre el análisis de redes sociales en el marco de una problemática rural latinoamericana.

Redes sociales es profundizar en aquellos factores que les han permitido a las organizaciones campesinas unir esfuerzos para contribuir a propuestas de desarrollo rural, mediante la interrelación y la mutua cooperación para lograr el bienestar individual y colectivo (Nuñez, Figueroa y Jiménez, 2014).

Entender el tipo de interacciones que viven los diferentes actores sociales en el territorio para expresar vínculos afectivos, familiares, de vecindad, representa un gran reto en el contexto de las organizaciones humanas que conforman redes sociales; explicado por la complejidad del pensamiento en el que se manifiestan raíces profundas de arraigo cultural, interfiriendo en muchos casos con las metas propuestas al conformar algún tipo de asociación que busca acceder a nuevas formas de producción o mejora en las condiciones de la calidad de vida de las familias o comunidades que intervienen.

La problemática presente en el estudio de las relaciones creadas por los diferentes actores sociales que se

vinculan alrededor de un objetivo común orientado a mejorar ingresos con lo que se busca la disminución de la pobreza, radica en identificar los tipos de vínculos que deben existir entre los diferentes actores sociales, bien sea institucionalidad representando al estado, las organizaciones campesinas, los campesinos fuera del conjunto, las empresas del sector privado, etc., La importancia de conocer el tipo de relaciones sociales, las interacciones, los vínculos, es la razón principal que motiva el objetivo de esta investigación con la que se busca describir la aplicación del modelo relacional y del análisis de redes sociales, validado en organizaciones campesinas productivas del departamento de Cundinamarca en Colombia, como estrategia del desarrollo rural.

En esta investigación la red social está conformada por asociados a un Centro de Gestión Veredal integrada por productores campesinos agropecuarios, organizados en función a la producción y comercialización en busca de la consecución de insumos, de incentivos y recursos para mejorar procesos productivos, alcanzar nuevos canales de comercialización y optimizar la información a nivel local y regional. Las iniciativas de negocio desarrolladas por las comunidades campesinas pueden complementarse y enriquecerse con los fundamentos de los negocios de inclusión social, porque integra al sector privado, a las asociaciones campesinas, activa las cadenas productivas en las que los campesinos pueden actuar como proveedores de materias primas, distribuidores o consumidores de bienes o servicios, y lo más relevante como accionistas y socios de emprendimientos empresariales.

Para alcanzar el propósito de la investigación se detallan puntualmente dos casos: el primero validado en la localidad 20 de Sumapaz y el segundo desarrollado en la comunidad productora de orgánicos de Guasca. En el primer caso la red social está conformada por asociados a un Centro de Gestión Veredal integrada por productores campesinos agropecuarios, en el segundo la red social está conformada por los productores orgánicos del municipio de Guasca- Cundinamarca y

las entidades públicas y privadas que interactúan con los productores.

Finalmente se analizan las condiciones bajo las cuales podría darse un modelo de negocio inclusivo en los 2 estudios de caso para las organizaciones campesinas productivas aplicando cualitativamente el modelo propuesto por Licandro (2012:39) a partir de las condiciones requeridas para que se den los negocios inclusivos necesarios basados en el concepto de sectores de oportunidad<sup>1</sup>. Las conclusiones de los trabajos de Simanis et al. (2008), Porter y Kramer (2011) y Reficco y Vernis (2010) citados en Licandro (2013) son claras según el autor en que la creación de NI requiere, como condición necesaria, que los mercados donde estos operarán deben poseer ciertas características de entorno.

El artículo está estructurado de la siguiente forma: introducción, fundamentación teórica del modelo relacional, del análisis de redes y los negocios inclusivos, metodología aplicada, resultados y análisis del análisis de redes sociales en los dos estudios, desarrollo del interrogante ¿Cómo favorecer un modelo de negocio inclusivo en el caso de las organizaciones campesinas productivas de Colombia presentados en la primera parte de este documento? y por último las conclusiones.

## 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para Requena (2012) la teoría de las redes presenta una realidad muy completa de la realidad social. Lo explica desde el nivel micro compuesto por las relaciones de los actores individuales y un nivel macro con las relaciones entre los actores colectivos. Cuando se observan las relaciones micro y macro se puede en-

tender los efectos que tienen las relaciones sociales sobre la conducta de los individuos y los grupos. El análisis de redes sociales ARS, combina elementos de la teoría social, la sociometría, la teoría de grafos, las matemáticas y puede reflejar las relaciones mediante modelos (Gualda, 2005).

La interacción social y su análisis en proyectos que incluyen el desarrollo territorial rural en todas sus expresiones, ha ido tomando importancia en los últimos años, tanto capital y aprendizaje social se han incluido en los análisis de las interacciones sociales (Monge y Hartwich, 2008). Sin embargo los análisis de redes sociales se han limitado a estudiar un actor principal y el número de contactos de ese actor focal.

De acuerdo con Degenne y Forsé (1999) (citados en Mongue y Hartwich, 2008:5) en comunidades rurales tradicionales, la comunicación se da a través de un red estrecha de contactos afectivos (parientes, amigos, vecinos) o normativos (instituciones y jerarquías locales) en un contexto que da preminencia a la seguridad, la seguridad y la tradición, de forma que las innovaciones deben enfrentar prejuicios desde un principio, que son fundamentales a la hora de ahondar en el tipo e interacción porque son diferentes las manifestaciones que se dan entre vínculos familiares, vínculos de vecindad o vínculos que se crean para trabajar por un interés común generalmente alrededor de una actividad productiva en la que confluyen los saberes tradicionales muchas veces difíciles de cambiar por su negación a la innovación.

### 1.1 Marco conceptual del análisis de redes

El Análisis de Redes Sociales (ARS) es una herramienta que sirve para determinar las relaciones entre individuos, mediante el análisis de información cualitativa y la representación gráfica en diagramas de red. El desarrollo del mencionado análisis permite la generación de indicadores que expliquen las relaciones entre los agentes y permitan inferir posibles cambios

<sup>1</sup> El concepto de sectores de oportunidad es usado por Licandro para designar espacios locales, capacidad instalada, rubros de actividad y/o cadenas de valor en los que existen condiciones para la creación de negocios inclusivos (Licandro O., 2013)

y tomar decisiones. Para Medina (2008) en Ángel y Bayona (2014:77), el concepto de red se define como un “conjunto de elementos puntuales conectados por medio de enlaces” y el significado de una red social de acuerdo con Orozco et al., 2003 en Ángel y Bayona (2014:77) es una “forma de organización en la cual se produce un intercambio continuo de ideas, servicios, objetos y modos de hacer”. El estudio de redes planteado se realiza a través de la aplicación de análisis matemáticos y una representación gráfica, con el objeto de establecer formalmente las relaciones de una estructura social en particular. El estudio de la red social estándar consta de tres elementos básicos: nodos (vértices-individuos participantes), vínculos (relaciones) y flujos (dirección del vínculo-dependencia en las relaciones). Las gráficas utilizadas en los modelos de redes sociales ilustran la información correspondiente a los niveles de las propiedades espaciales, y facilitan la aplicación de conceptos, e hipótesis gráficas de acuerdo con Gil y Schmidt, 2002 en (Aranda y García, 2007).

Según Velázquez y Aguilar (2005) los ARS se construyen sobre estadísticas, encuestas, entrevistas, observaciones, e informes levantados entre los agentes intervinientes (individuos, comunidades, organizaciones, instituciones) que se relacionan entre sí. La representación gráfica (tablas) de la red se elabora a través del software UCINET 6 versión 6.365. Las gráficas (figuras) se realizan con el software NetDraw 2.118; Network Visualization Software (Borgatti et al., 2005).

Complementariamente los indicadores para el análisis de las redes y de sus componentes son: densidad (relación entre el número de lazos existentes y el número de lazos posibles); grado de centralidad (número de agentes a los que un ejecutante está evidentemente unido); índice de centralización (ilustra el papel concéntrico que uno o más agentes ejercen cuando están enlazados con todos los agentes de la red); grado de intermediación (posibilidad de un agente para mediar la comunicación entre los otros agentes de la red); y grado de cercanía (capacidad de un nodo de abordar a todos los agentes de la red).

## 1.2 Negocios inclusivos

Resultado útil de establecer relaciones sociales que buscan un objetivo social común en el que puedan participar diferentes actores para sumar esfuerzos es la noción de incluir que significa integrar, crear, abrir y diversificar oportunidades dignas, las cuales faciliten el acceso y el mejoramiento de la calidad de vida de poblaciones y personas marginadas sin acceso a los beneficios que otros gozan. Es pasar de una sociedad que excluye a una incluyente. Aquí es donde está el gran reto y la necesidad que esta estrategia sea integral y sistémica (Serna-Gómez y Rodríguez Barrero, 2015:45). Según Robert (como se citó en la Organización de Estados Americanos OEA, 2006: 39) “La igualdad de oportunidades y la inclusión social son conceptos que están relacionados entre sí. La inclusión social es el proceso de empoderamiento de personas y grupos, en particular los pobres y los marginados, para que participen en la sociedad y aprovechen las oportunidades”.

Cuando la gente participa y se escucha su voz en las decisiones que influyen en su vida le da sentido a su hacer y toma protagonismo que impulsa nuevos negocios y mercados. Ampliando el alcance del concepto de negocios inclusivos, se consideran una eficaz forma de generar oportunidades de empleo para aquellos segmentos de la población con pocas posibilidades de acceder a las plazas que ofrecen los diferentes sectores de la economía permitiendo ofrecer los llamados “empleos decentes” “que son auto-sostenibles, es decir, que generan beneficios para las empresas) (Comini y Teodósio, 2012).

Los negocios inclusivos favorecen las actividades económicas donde se incorpora la población económicamente más necesitada a las cadenas de generación de valor, permitiendo capturar valor para sí mismos incidiendo positivamente en las condiciones de vida. Cuando las empresas incorporan a la población más vulnerable a su cadena de valor bien sea como proveedora de materias primas, como distribuidores, transportadores,

etc se aborda una nueva dimensión de los negocios gracias a las exigencias que deben cumplir quienes desean ser parte de la cadena de gestión, por ejemplo se exige capacitación y enseñanza previa para adquirir los conocimientos necesarios que facilitarán la inclusión, esto representa un valor importante tanto para la empresa como para la población vinculada (Comini y Teodósio, 2012; Márquez, Reficco y Berger 2009). Gracias al conjunto de conocimientos, experiencias y recursos compartidos se cuenta con iniciativas que tienen el potencial de crear negocios innovadores bajo un planteamiento más integrado y sostenible (Ishikawa Lariú y Strandberg, 2009). Según (Robert, 2006) en (OEA, 2006:39) los negocios inclusivos generan igualdad de oportunidades que van de la mano con la inclusión social, esto permite el empoderamiento de los pobres y marginados.

La relación entre una empresa y las comunidades participantes de una iniciativa de Negocios inclusivos está sujeta a la existencia de mecanismos de apoyo como financiamiento, infraestructura, asistencia técnica y otras políticas de incentivos, lo que indica la fuerte influencia de las políticas públicas. (Fondo Multilateral de Inversiones , 2015).

### 1.3 Atributos de un negocio inclusivo

Al incorporar la población más pobre o de bajos ingresos en su cadena de valor bien sea como consumidores, proveedores o distribuidores, se conecta lo local y lo global, se aprovechan los recursos locales y se cuenta con actores sociales poco considerados en otras tipo de relaciones económicas” (Márquez et.al, 2009:30). Para AINA citado en (Licandro O,2013:36) un negocio inclusivo debe cumplir tres condiciones básicas, ser autosustentable, ser ambientalmente responsable y generar una mejora real en la calidad de vida de esos colectivos.

Un negocio inclusivo se fortalece cuando se establece una relación entre los grupos sociales interesados en desarrollar el negocio y las empresas tradicionales, puede ser mediante el papel de proveedores de bienes y servicios o como distribuidores (Comini y Teodósio, 2012).

## 2. MÉTODO

Se detallan y comparan puntualmente dos casos: el primero validado por el Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo rural de la Universidad Nacional de Colombia en la localidad 20 de Sumapaz (Bayona, N y Pachón, F, 2014) y el segundo desarrollado en la comunidad productora de orgánicos de Guasca<sup>2</sup>.

En ambos casos la información se procesó con el software UCINET 6 versión 6.365 y las gráficas con el software NetDraw 2.118 Network Visualization Software. Para el análisis gráfico de las redes se usaron los indicadores de análisis de redes: densidad; grado de centralidad; índice de centralización; grado de intermediación, grado de cercanía.

### 2.1 Caso: Territorio Rural de la Localidad de Sumapaz. (2009-2012)<sup>3</sup>

En este caso puntual, la red social está conformada por asociados a un Centro de Gestión Veredal integrada por productores campesinos agropecuarios organizados en función de la producción y comercialización y en busca de la consecución de insumos, de incentivos y recursos para mejorar procesos productivos, alcanzar nuevos canales de comercialización y optimizar la información a nivel local y regional. Para el efecto se

---

2 La autora Clemencia Martínez A., hizo parte del grupo de investigación CIFA de la Universidad de Santo Tomas, para desarrollar la investigación en la comunidad productora de orgánicos de Guasca año 2015.

3 Desarrollado por el Grupo de Investigación en Gestión y Desarrollo Rural GIGDR de la Universidad Nacional de Colombia

analizó la interacción entre los agentes vinculados a la organización en lo referente a funcionamiento, comunicación y participación. Se estudiaron los vínculos: familiar, confianza, amistad y comunicación. Complementariamente se analizaron los atributos: intereses (económico, reconocimiento social, apropiar capacidades, y otros); roles desempeñados en la organización (administrativo, operativo, proveedor, afiliado); género; edad. (Ángel y Bayona (2014). Específicamente se analizaron la Red social, los Grupos familiares de la red y se consideraron los atributos: relación entre la familia y la comunicación entre los actores de la red; relación entre la edad y la comunicación con los agentes; relación entre distancia y comunicación; relación entre función y comunicación entre los enunciados actores.

El GIGDR estudió 8 organizaciones campesinas de la localidad 20 de Sumapaz, aplicando metodologías de investigación participativa para capturar información y así caracterizar el territorio, la población local, las instituciones, la modalidad operativa de trabajo comunitario y de las instituciones. La información se procesó con el software UCINET 6 versión 6.365 y las gráficas con el software NetDraw 2.118 Network Visualization Software. El análisis gráfico de las redes se afinó con Indicadores de Análisis de Redes: densidad; grado de centralidad; índice de centralización; grado de intermediación, grado de cercanía (Velázquez y Aguilar, 2005). La zona de influencia está identificada como ambiental por hacer parte del Páramo de Sumapaz con una extensión de 78.095.2 Ha., donde se encuentra el Parque Nacional Natural ocupando 46.811.5 Ha., (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2004).

Así mismo ha recibido financiación del Fondo de Desarrollo Local de Sumapaz y la Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá D.C., para proyectos organizacionales encaminados a producción, transformación y comercialización de los productos agropecuarios de la localidad. La integración se dio en función de la productividad para la comercialización, como fundamento para del desarrollo rural (Escobar, Díaz y Jara,

2010). Han recibido capacitación en aspectos técnicos hacia la calidad en los productos, pero desconocen formación empresarial, sostenibilidad, liderazgo y olvidan la inclusión de los saberes locales, frenando la participación de la comunidad en los propios procesos. El desconocimiento empresarial conlleva a ignorar problemas de funcionamiento interno en roles administrativos, contables y financieros.

Se lee en Lesmes (2014) que el territorio tiene fuerte restricciones para promover y afianzar procesos productivos y comerciales. Han existido disposiciones ambientales de preservación del páramo que restringen la frontera agrícola (Alcaldía de Bogotá, 2004); deficiente infraestructura física y movilidad hacia la ciudad que encarecen los costos, y afectan la competitividad y adicionalmente los movimientos políticos que intervienen los derechos de la población campesina. La comunidad tiene gran tradición cultural, afianzamiento al territorio, afectación por la injerencia del conflicto armado de más de 50 años, vocación agrícola, evolución hacia la tecnología agrícola.

## 2.2 Caso: Productores Orgánicos del Municipio de Guasca<sup>4</sup>

La red social de este caso está conformada por los productores orgánicos del municipio de Guasca-Cundinamarca y las entidades públicas y privadas que interactúan con los productores. Los productores a diferencia del caso 1 no responden a una organización formal, se interrelacionan en función de la producción, el apoyo técnico, la comercialización y el desarrollo territorial rural progresivo.

Para evaluar el nivel de relacionamiento, inicialmente se aplicó la metodología del Project Management Institute - PMI, la cual hace referencia a cómo los

4 Modelo Relacional para un Sistema de Producción Orgánica.- Caso: Cultivo de Arándano orgánico en Guasca-Cundinamarca.- Martínez, C., y Lozano, L., Universidad Santo Tomas 2015

integrantes de un grupo u organización afectan la gestión, se afectan y se perciben a sí mismos dentro de una actividad o proyecto (Project Management Institute, 2014). Complementariamente los agentes se categorizaron cualitativamente por sus niveles de influencia (participación activa) e impacto (capacidad de efectuar cambios) y se agruparon en una matriz según el grado de participación y cumplimiento del respectivo rol dentro de la producción orgánica, así como de las respuestas y capacidad de generar cambios en el desempeño de la producción pertinente de la región. Al aplicar el proceso se observa que seis de los ocho agentes identificados cuentan con un nivel de impacto alto y una baja influencia en el desempeño actual de la producción. Esto demuestra la baja participación, soporte y respaldo, sin embargo se visualiza un alto potencial para el mejoramiento del desempeño al incentivar y fortalecer los roles de cada agente dentro de la cadena productiva.

Adicionalmente para el análisis de las relaciones entre los agentes identificados, se desarrollaron matrices de impacto, tomando de referencia los pilares del Foro Económico Mundial propuestos para medir la productividad y competitividad (Schwab, 2013). Se seleccionaron los siguientes: infraestructura (nivel de relación entre dos agentes para desarrollar transporte, redes, comunicaciones y servicios públicos, que reduzcan los niveles de pobreza y desigualdades en la población del municipio); salud y educación (calidad y nivel de educación, innovación y capacidad de adaptación; y mejoramiento de la salud); eficiencia del mercado de bienes (competencia de mercado transparente y sostenible); eficiencia del mercado laboral (empleo y ambientes de trabajo justos y flexibles); preparación tecnológica (nuevas tecnologías, metodologías, herramientas y logística en producción y comercialización).

Se construyeron las gráficas de impacto para cada criterio seleccionado, comparando cada agente en su relación bidireccional mediante el software NetDrawn 2.118 Network Visualization.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIONES

#### 3.1 Caso 1

En el Análisis de la Red Ángel y Bayona (2014), concluyeron que hay alta relación entre los agentes que tienen una función definida en la organización y poca entre los asociados y los miembros que ejercen alguna posición de dirección o de trabajo en la organización. Los flujos de los vínculos muestran relaciones unidireccionales entre los asociados y quienes ocupan alguna posición en la organización. Por otra parte las relaciones son bidireccionales entre los agentes vinculados. Así mismo las organizaciones basadas en grupos familiares, son fuertes entre las personas de la misma familia que pertenecen a la organización productiva.

En cuanto a los atributos de los actores, analizaron: género, edad, intereses, satisfacción, y familiaridad. Encontraron que la comunicación era muy baja, afectando el desarrollo de la organización. Los núcleos familiares ejercían influencia en la comunicación de la red pero con límites en el radio de acción. Así mismo la edad tenía un factor de peso en el proceso de comunicación más que la misma familia, porque las relaciones predominaron en cuanto a la afinidad entre los agentes de la misma edad por gustos, preferencias, motivaciones. Como factor relevante de la comunicación analizaron la distancia, debido a que en la localidad la infraestructura física de vías y movilidad es compleja.

Complementariamente estudiaron el factor pertinente a los roles desempeñados en la organización por los actores y que tiene injerencia en la comunicación, encontrando que en el área administrativa se concentran los lazos de comunicación con los agentes, detectando el mayor número de relaciones bidireccionales.

Se evidenció que los actores de más interacción con los demás de la red, eran los de mayor motivación a vincularse con las actividades de la organización y

a su vez quienes mantenían más comunicación con los integrantes de la red y por ende sobresalen por tener una función definida dentro de ésta y a su vez se identificaban por tener una mayor satisfacción con las actividades y resultados logrados con la organización. El Análisis a través de indicadores de la red social, detectó el indicador de densidad como determinante de la relación entre el número de lazos existentes y el número de los posibles (Molina, 2005) y arrojó una baja comunicación interna de la organización. Adicionalmente se calculó la conectividad midiendo el grado de centralidad, el índice de centralización, el grado de intermediación y el grado de cercanía de cada actor de la organización, infiriendo que el secretario tiene el mayor grado en todos los indicadores.

De los factores e indicadores estudiados, los investigadores infieren que una red con indicadores positivos y altos, están en plena disposición de ejercer incidencia en el desarrollo territorial, con la opción de que se defina una política con estrategias de envergadura. A su vez como los integrantes de la organización no todos tienen las mismas oportunidades de intervenir y actuar, bien sea por capacidades o por competencias, se debe identificar los líderes que más puedan intervenir en los procesos tendientes al desarrollo rural.

Plantean que la intención de querer participar no es suficiente para el logro del desarrollo rural, se debe en consecuencia considerar el entorno, el contexto, la idiosincrasia, y la medida en la cual su actuar beneficie los intereses y las expectativas. Si se trata del territorio como referente, sugieren tener en cuenta los antecedentes culturales, sociales y económicos para que las estrategias por definir a futuro sean coherentes y pertinentes.

Según Lesmes (2014) el equipo de GIGDR entendió que territorios rurales no asemejan atraso y mínima rentabilidad para los productores cuando hay coordinación de múltiples disciplinas que interactúan en el qué hacer, cómo hacer, qué querer hacer, qué saber

hacer, de acuerdo con lo planteado por Max-Neef (1998), enfocando a las personas en el centro de la economía productiva y empresarial, como gestora de procesos de desarrollo visibles en la calidad de vida con mejores ingresos y organizaciones que reivindican su papel como campesinos articulados y empoderados, reconociendo las capacidades locales a nivel social, humano, de infraestructura, económico y de recursos naturales.

Así mismo incluyen la cohesión social y el derecho a afirmar sus tradiciones y sabiduría propia. Esto excluye los procesos de intervención externa a la comunidad que mediante programas de extensión y asistencia técnica institucional a los territorios rurales, incurrieron con estrategias asistencialistas y paternalistas para el productor campesino, convirtiéndolo a él y a las comunidades rurales en dependientes de recibir insumos, semilla, y materiales, para organizar actividades productivas impuestas que no responden a las necesidades ni a la voluntad de la comunidad.

En el caso de Sumapaz la medición fue compleja según lo plasma en el estudio Lesmes (2014) por causas como: pocas organizaciones solidas en el ámbito rural, baja iniciativa, reducida responsabilidad por parte de los participantes, deficiente motivación emprendedora, reducida visión a mediano y largo plazo, inadecuado uso de tecnología, pocas personas calificadas para hacer seguimiento a los proyectos, complejos problemas de seguridad y orden público, e inadecuada intervención institucional entre otras. Han recibido apoyo de instituciones con objetivos parcializados y visión corto plazo no propiamente sostenible, con indicadores cuantitativos puntuales que no conducen al desarrollo regional.

En el trabajo de la Universidad Nacional de Colombia con las organizaciones de Sumapaz, las estrategias utilizadas variaron con organizaciones porque los niveles de desarrollo eran diferentes y las actividades económicas también. Valoraron externalidades



y recursos disponibles locales (sociales, humanos, naturales, de infraestructura, entre otros), sin que primara la actividad económica exclusivamente, visible en los ingresos.

Inicialmente identificaron las necesidades de las organizaciones, se evaluó el origen de las organizaciones por quiénes las gestaron a fin de detectar si habían surgido de la base o impuestas por entes externos a la comunidad. Para ese diagnóstico específico aplicaron la metodología Rapid Rural Appraisal (RRA) generando procesos de aprendizaje intensivos, iterativos y rápidos, pero establecidos para comprender más ágilmente comportamientos puntuales (Kanno, 1997). El diagnóstico lo complementaron con encuestas que contribuyeran a medir el Índice de Desarrollo Empresarial Organizacional (IDEO), del programa “Oportunidades Rurales” del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el cual conduce a la clasificación del perfil, plan o programa para cada organización. La aplicación de IDEO según la clasificación allí incluida, analizó los siguientes aspectos: técnico (productivo); de mercadeo y ventas; financiero (contable); administrativo y organizacional.

En segundo orden practicaron un enfoque a la cadena de valor, para lo cual se analizó el grado de articulación entre las comunidades de base con el entorno a fin de conocer el encadenamiento de los diferentes eslabones, para lo que retomaron definiciones de la agencia de Cooperación Internacional Alemana (GIZ), que interpreta la cadena de valor como una serie sistémica de actividades comerciales conexas (funciones), que parten de la proveeduría de insumos hasta la producción primaria, transformación, comercialización hasta la venta final al consumidor (GTZ 2007).

Los factores consideradores fueron: Descripción de cadena (identificación); Operadores de la cadena (agentes y relaciones en la cadena); Relaciones y acuerdos comerciales (modalidad de las relaciones); Otros actores: prestadores de servicios operacionales y de apoyo (logística); Funciones que benefician a

todos los actores (procesos de beneficio); Relación número de actores y empleos generados; Márgenes de comercialización (distribución de costos entre los eslabones); Núcleo de poder (por interdependencia o por manipulación); Principales impactos ambientales generados en la cadena y Estrategias de mejoramiento.

Después de identificar las necesidades y de enfocar la cadena de valor, se dieron a la tarea de priorizar estrategias que potencializaran competencias de los agentes según el rol desempeñado en el territorio. Por la complejidad de evaluar las capacidades locales dada la condición etérea se formularon indicadores cualitativos.

Paso siguiente determinaron los aciertos y desaciertos generados por la interrelación de las instituciones con las comunidades en función de la reciprocidad y la confianza. Esta estrategia se corrió aplicando el instrumento cuantitativo (encuesta) a funcionarios de la Alcaldía, de la Junta Administradora Local y la Unidad Local de Asistencia Técnica, entre otros, después de un arduo proceso de entrar en la comunidad y ganarse el espacio por relaciones cimentadas en la confianza y la reciprocidad.

El GIGDR concluyó que trabajar con comunidades rurales es un proceso diferente en cada grupo y en cada territorio. No hay un sustrato común aplicable en dos espacios. Fundamental mayor articulación entre instituciones, territorio y comunidad para que actúen en función de estas más que en las necesidades de las organizaciones. Con la interrelación se logrará que las organizaciones de productores campesinos apunten a la solución de problemáticas comunes, a una mayor representatividad, a lograr procesos de aprendizaje y asimilación de nuevas prácticas culturales, técnicas y sociales que converja en la reincorporación de derechos sociales y en la defensa del territorio.

### 3.2 Caso 2

En el caso 2, la red social estaba conformada por los productores orgánicos del municipio de Guasca-Cundinamarca y las entidades públicas y privadas que interactúan con los productores. Los productores no responden a una organización formal, se interrelacionan en función de la producción, el apoyo técnico, la comercialización y el desarrollo territorial rural progresivo.

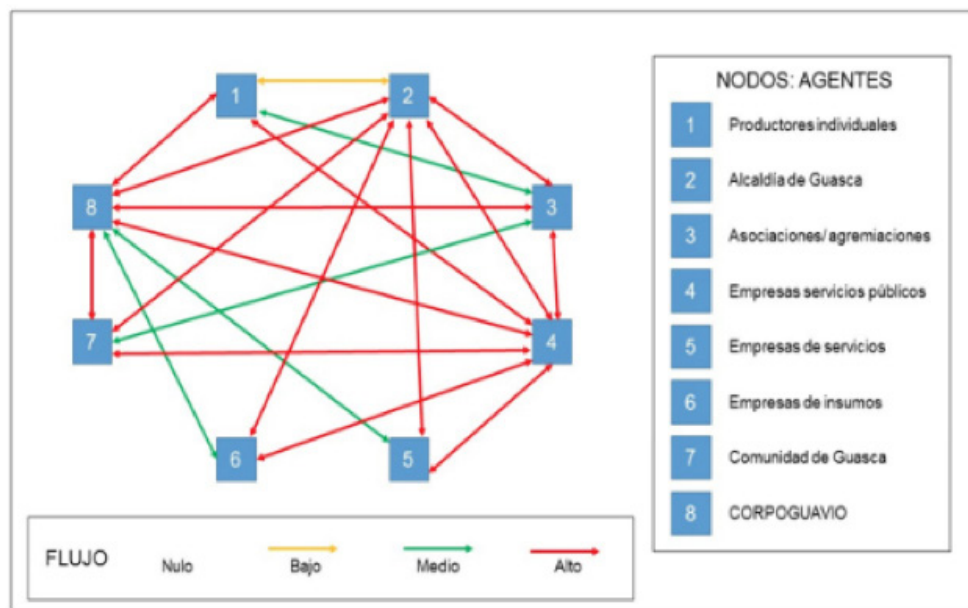
Para el análisis de las relaciones se tomaron los pilares del Foro Económico Mundial propuestos para medir la productividad y competitividad: Infraestructura; Salud y Educación; Eficiencia del mercado de bienes; Eficiencia del mercado laboral; y Preparación tecnológica.

Análisis de las relaciones entre los agentes identificados.

**Criterio 1: Infraestructura:** Se encontró que predominan las relaciones de grado alto (color rojo) entre los

actores, 15 de 28 relaciones (53,57%) bidireccionales posibles. Lo cual indica una posibilidad importante de desarrollo en cuanto a infraestructura en el municipio con las relaciones actuales entre los agentes. Las Empresas de Servicios Públicos, la Corporación Autónoma y la Alcaldía tienen actualmente el mejor desarrollo de la infraestructura del municipio al contar con un total de 7 de las 7 relaciones posibles, y respectivamente con puntajes del grado de relaciones de 21, 19 y 19 puntos. La densidad del modelo relacional para el desarrollo de infraestructura presenta una densidad alta del 71,4%, con una tendencia a una red en la que hay pocos actores que controlan su comunicación y adicionalmente si los agentes que se enunciaron con mayores participantes cambiaran su forma de actuar o pensar sobre la agricultura orgánica, se podría llegar a relacionar el 100% de los agentes al desarrollo de la infraestructura.

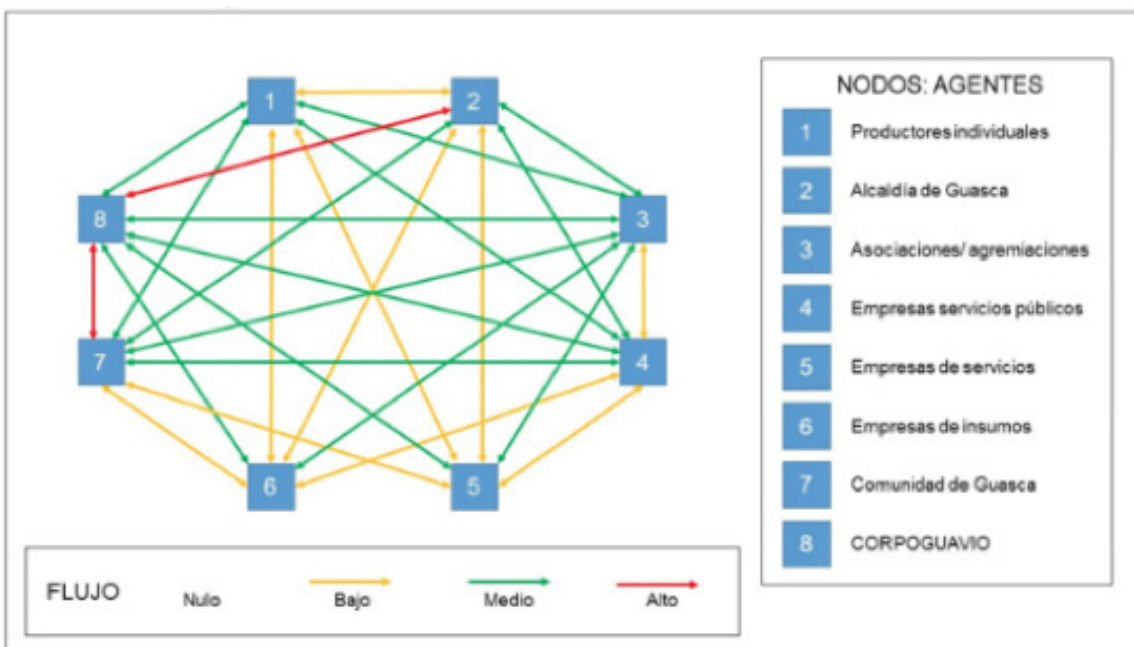
Figura 1. Criterio 1: Infraestructura.



Fuente: Martínez, C. & Lozano, L. (2015). Elaborado mediante el software NetDrawn 2.118 Network Visualization.

**Criterio 2:** Salud y Educación: Se observó un predominio de relaciones de grado medio entre los actores, 15 de 28 relaciones bidireccionales posibles se dieron 2 relaciones de grado alto. Ver figura 2.

**Figura 2.** Criterio 2: Salud y educación



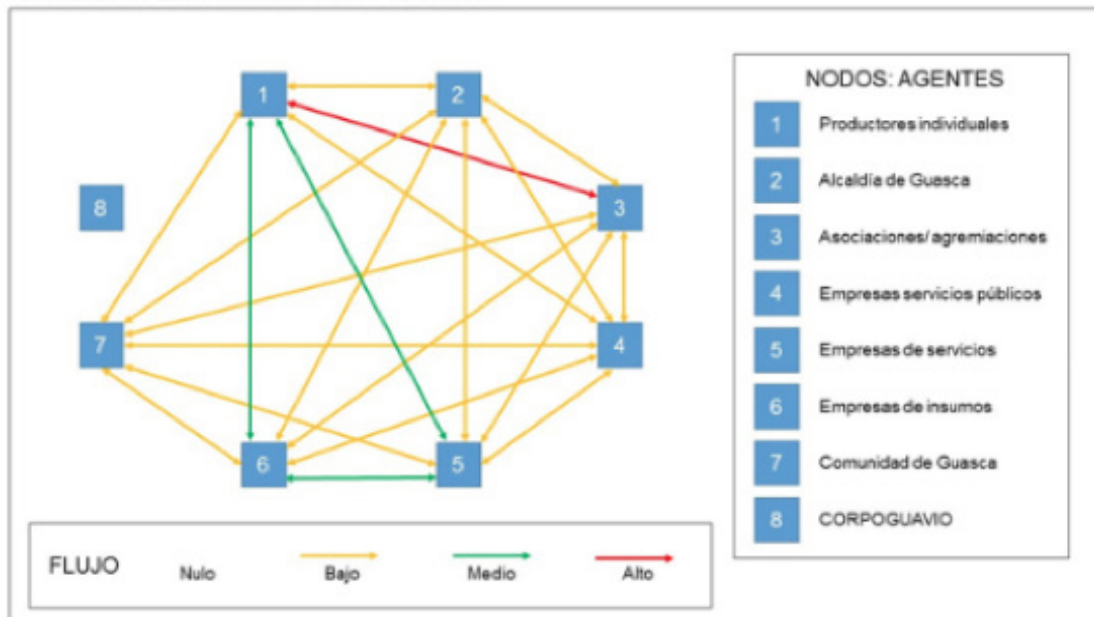
Fuente: Martínez, C. & Lozano, L. (2015). Elaborado mediante el software NetDrawn 2.118 Network Visualization

Respecto al mejoramiento del nivel de salud y educación, como componente básico para el desarrollo de la región y de la calidad de vida de los habitantes, el 75% de los agentes cuentan con un total de 7 relaciones y el 25% restante con 6 relaciones de las 7 posibles; sin embargo solo dos de ellos tienen la posibilidad directa de impactar sobre las condiciones actuales del municipio, siendo estas las entidades públicas. Adicionalmente se presenta una muy alta relación entre los agentes, reflejada en una densidad del 96.4% y un índice de centralidad del 4,082% que muestra que todos los agentes se relacionan entre todos para el mejoramiento del nivel de salud y educación. De manera complementaria se concluye que no hay un

agente que controle la comunicación de la red de salud y educación porque presenta un grado de intermediación de tan solo 0,12 grados en comparación de un máximo de 0,167 grados.

**Criterio 3:** Eficiencia del Mercado de Bienes: En la figura 3, se evidencia un grado de relación predominantemente bajo entre los agentes, a excepción de las relaciones entre las Empresas de Servicios, de Insumos y los Productores, de los cuales se tiene un grado medio, y la relación entre los Productores Individuales y las Asociaciones/Agremiaciones, la cual se puede considerar como de grado alto. En la figura 3 se esquematizan las relaciones.

**Figura 3.** Criterio 3: Eficiencia del Mercado de Bienes



Fuente: Martínez, C. & Lozano, L. (2015). Elaborado mediante el software NetDrawn 2.118 Network Visualization

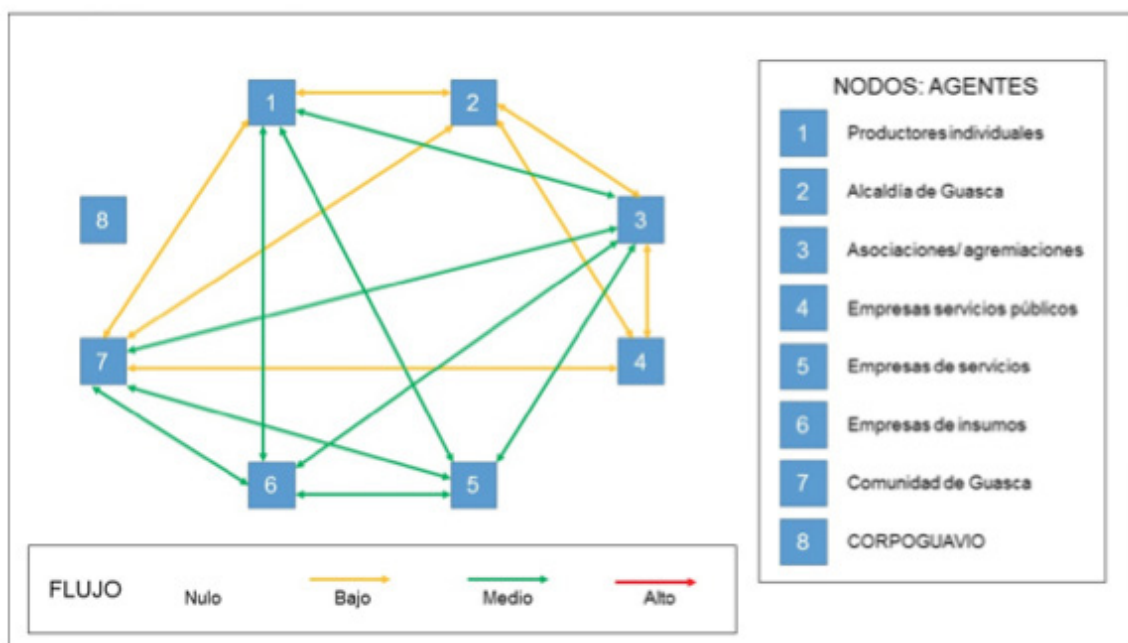
El modelo relacional entre los agentes sobre la eficiencia del mercado de bienes muestra un nivel bajo de relación. Para este criterio, se evidencia una equidad en el número de relaciones por agente del modelo, donde el 87,5% de los agentes cuentan con 6 de las 7 relaciones posibles, siendo la relación con CORPOGUAVIO la única relación faltante.

El mercado de productos orgánicos está compuesto principalmente por los Productores Individuales como responsables de la producción, por las Empresas de Servicios e Insumos como proveedores para los procesos de producción, las Asociaciones/Agremiaciones como entes que organizan el sistema de producción y por la Comunidad como principales clientes. Sin embargo para poder mejorar los niveles de venta y la calidad de servicio ofrecido, es fundamental el fortalecimiento de las relaciones.

Por ejemplo, consolidando las alianzas entre los productores a través de las asociaciones se podrá alcanzar economías de escala con los proveedores de servicios e insumos y enfrentar problemáticas comunes entre los productores de manera conjunta, mejorando la calidad de los productos y del servicio ofrecido. Así mismo, a través del fortalecimiento de las relaciones es posible la creación de nuevos canales de comercialización que incrementen los niveles de ventas de productos.

Criterio 4: Eficiencia del Mercado Laboral: Predominan las relaciones de grado medio entre los actores, 9 de las 16 relaciones bidireccionales identificadas, sin embargo únicamente se cuenta con el 53,57% de las 28 relaciones bidireccionales posibles del modelo. Lo cual indica que no existen relaciones significativas que gestionen la eficiencia del mercado laboral del municipio. Ver Figura 4.

**Figura 4.** Criterio 4: Eficiencia del Mercado Laboral



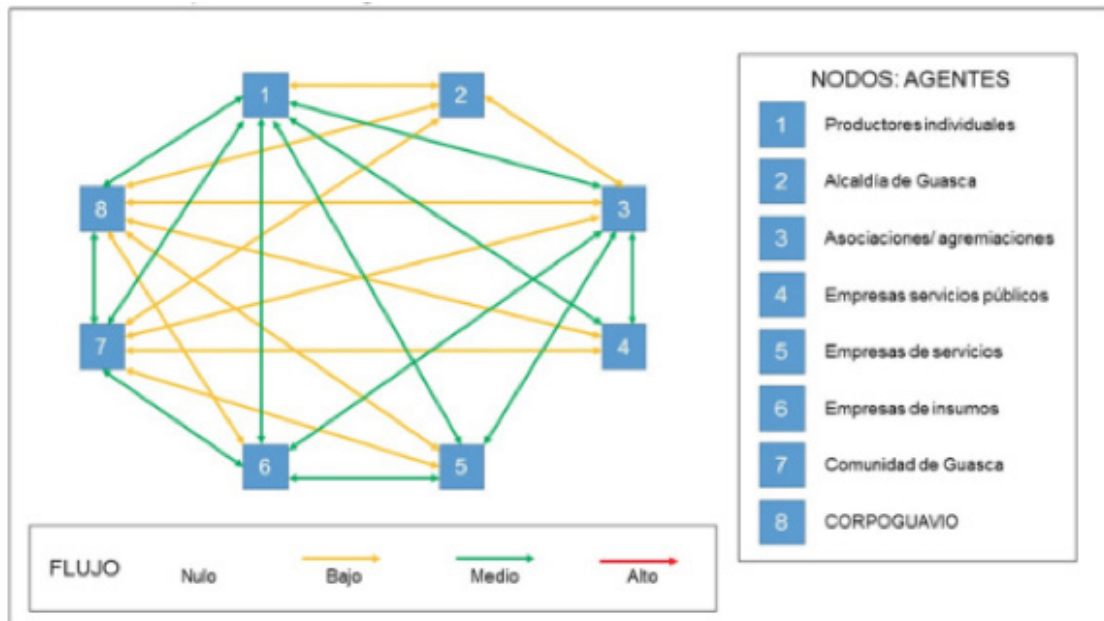
Fuente: Martínez, C. & Lozano, L. (2015). Elaborado mediante el software NetDrawn 2.118 Network Visualization

En el municipio no se cuenta con programas y estrategias importantes para la generación de empleo o estudios referentes a las condiciones de trabajo, y por ende de calidad de vida de la población, se ve reflejada en el bajo nivel de relaciones de la Alcaldía del municipio.

La comunidad de Guasca siendo el principal interesado en este desarrollo, no cuenta con la responsabilidad directa de decisión ni los recursos requeridos para ello.

Criterio 5: Preparación Tecnológica: Las relaciones entre los actores están distribuidas entre relaciones de grado medio, 52% de las relaciones identificadas, y relaciones de grado bajo, con 48% de las relaciones. No se identifican relaciones de grado alto en cuanto a este criterio entre los agentes. Ver figura 5.

**Figura 5.** Criterio: Preparación Tecnológica



Fuente: Martínez, C. & Lozano, L. (2015). Elaborado mediante el software NetDrawn 2.118 Network Visualization

Estos resultados indican que nuevamente el desarrollo de la región, en cuanto a innovación, implementación de nuevas tecnologías y mejoramiento de los procesos en general, es responsabilidad de los productores individuales, con el apoyo de las asociaciones o agremiaciones. Los programas y estrategias implementados por empresas privadas y por entidades del estado no son lo suficientemente fuertes para generar el impacto y nivel de crecimiento y desarrollo requeridos en la región. Lo que implica que hay muy poca relación para el desarrollo tecnológico de la agricultura orgánica y únicamente los Productores Individuales, las Asociaciones/Agremiaciones, la Comunidad de Guasca y la Corporación tienen una participación activa, con un total de 7 de las 7 relaciones posibles; mientras que la Alcaldía de Guasca y las Empresas de Servicios Públicos son los agentes con menor número de relaciones, 4 de 7 relaciones posibles. Ver en el cuadro 1 la síntesis del modelo relacional.

**Cuadro 1. Síntesis del modelo relacional aplicado al caso Productores Orgánicos del Municipio de Guasca**

Análisis de Redes	Relaciones	Densidad	Centralidad	Centralización	Intermediación	Cercanía
<b>Infraestructura</b>	15 de 28 (53,57%) Grado Alto	40 de 56 (71,4%)	5 (71,49%)	32,65%	12,66%	80,63%
<b>Salud-Educación</b>	15 de 28 (53,57%) Grado Medio	54 de 56 (96,4%)	6,75 (96,42%)	40,82%	0,23%	96,87%

<b>Eficiencia del Mdo. De Bienes</b>	6 de 7 (87,50%) Grado Bajo	42 de 56 (75,0%)	7 (85,71%)	12,24%	0,00%	50,00%
<b>Eficiencia del Medo. Laboral</b>	9 de 16 y 16 de 28 (53,57%) Grado Medio	30 de 56 (53,6%)	4 (57,14%)	7,48%	0,00%	45,58%
<b>Preparación tecnológica</b>	52% Grado Medio 48% Grado Bajo	46 de 52 (82,1%)	5,75 (82,14%)	3,40%	3,40%	86,94%

Fuente: Elaboración propia

#### 4. NEGOCIOS INCLUSIVOS

##### **¿Podría favorecerse un modelo de negocio inclusivo en el caso de las organizaciones campesinas productivas de Colombia presentados en la primera parte de este documento?**

Para responder esta pregunta se aplica cualitativamente a nivel de exploración, el modelo propuesto por Licandro (2012:39) basado en el concepto de sectores de oportunidad para designar espacios locales, capacidad instalada, rubros de actividad y/o cadenas de valor en los que existen condiciones para la creación de negocios inclusivos. Licandro basa su propuesta en estudio de caso, con los que concluye que existen siete factores cuya presencia favorece la creación de negocios inclusivos y por lo tanto, el análisis de su presencia/ausencia es relevante para evaluar la existencia de sectores de oportunidad.

Los factores identificados son: a) población-objetivo con competencias técnicas y/o relacionales; b) posesión o fácil acceso de la población-objetivo a los activos o insumos requeridos por el negocio inclusivo; c) tecnologías; d) marco regulatorio y sistemas administrativos; e) presencia de empresas con enfoques de Responsabilidad Social Empresarial y/o de clustering;

f) existencia de actores institucionales con capacidad para impulsar proyectos de NI; g) existencia de cadenas de valor con potencial para incorporar Negocios inclusivos.

El modelo propuesto por Licandro, incluye factores o variables sobre las que es posible realizar un análisis y evaluar la opción de proponer la creación de un negocio inclusivo en el escenario de los dos estudios de caso presentados en este documento. De acuerdo con Licandro (2012) los factores agrupan conceptos así:

F1 y F2: agrupan todo lo relacionado con la BDP (base de la pirámide).

F3: el entorno técnico-económico.

F4: el entorno legal y administrativo

F5, F6 y F7: diversos actores institucionales incluidos las empresas.

A continuación en la tabla 1 se presentan los factores contextuales analizados en el marco de los 2 estudios.

**Tabla 1. Análisis de los Factores contextuales en dos estudios de caso**

	<b>Factores contextuales</b>	<b>Caso Sumapaz</b>	<b>Caso Guasca</b>
<b>F1</b>	Población-objetivo con competencias técnicas y/o relacionales	Han recibido capacitación en aspectos técnicos hacia la calidad en los productos, pero desconocen formación empresarial, sostenibilidad, liderazgo y olvidan la inclusión de los saberes locales, frenando la participación de la comunidad en los propios procesos. Requieren un cambio de paradigma organizacional en lo social, lo productivo, lo comercial y lo familiar como factor vinculante a los ambientes colectivos.	Hay baja participación, soporte y respaldo, de los diferentes actores involucrados, sin embargo se visualiza un alto potencial para el mejoramiento del desempeño al incentivar y fortalecer los roles de cada agente dentro de la cadena productiva.
<b>F2</b>	Posesión o fácil acceso de la población-objetivo a los activos o insumos requeridos por el negocio inclusivo	El territorio tiene fuerte restricciones para promover y afianzar procesos productivos y comerciales. Deficiente infraestructura física y movilidad hacia la ciudad que encarecen los costos, y afectan la competitividad y adicionalmente la presencia de los movimientos políticos que intervienen los derechos de la población campesina.	Los Productores Individuales han cargado con la responsabilidad de prestar un buen servicio a los consumidores de este tipo de productos. Los únicos que han ayudado a fortalecer la agricultura orgánica son los campesinos de la Comunidad de Guasca, porque han empezado a remplazar su dieta de alimentos convencionales por los orgánicos
<b>F3</b>	Tecnologías disponibles	Inadecuado uso de tecnología, pocas personas calificadas para hacer seguimiento a los proyectos.	Los resultados indican que el desarrollo de la región, en cuanto a innovación, implementación de nuevas tecnologías y mejoramiento de los procesos en general, es bajo.
<b>F4</b>	Marco regulatorio y sistemas administrativos	Inadecuada intervención institucional. Han recibido apoyo de instituciones con objetivos parcializados y visión a corto plazo no propiamente sostenible, con indicadores cuantitativos puntuales que no conducen al desarrollo regional.	No se han incluido las políticas sociales y de desarrollo de los gobiernos centrales y locales.
<b>F5</b>	Presencia de empresas con enfoques de Responsabilidad Social Empresarial y/o de clustering	No se detecta	No se detecta



<b>F6</b>	Existencia de actores institucionales con capacidad para impulsar proyectos de NI	Se requiere mayor articulación entre instituciones, territorio y comunidad para que actúen en función de las comunidades más que en las necesidades de las organizaciones.	Indica una posibilidad importante de desarrollo en cuanto a las relaciones actuales entre los agentes.
<b>F7</b>	Existencia de cadenas de valor con potencial para incorporar NI	Existe una red social conformada por asociados a un Centro de Gestión Veredal integrada por productores campesinos agropecuarios, organizados en función a la producción y comercialización en busca de la consecución de insumos, de incentivos y recursos para mejorar procesos productivos, alcanzar nuevos canales de comercialización y optimizar la información a nivel local y regional.	La red social de este caso está conformada por los productores orgánicos del municipio de Guasca-Cundinamarca y las entidades públicas y privadas que interactúan con los productores. Los productores no responden a una organización formal, se interrelacionan en función de la producción, el apoyo técnico, la comercialización y el desarrollo territorial rural progresivo.

Fuente: Autores tomado de (Licandro O. , 2012).

En los dos estudios de caso existe el potencial para desarrollar negocios inclusivos sobre el análisis de la presencia de los siguientes factores contextuales:

Población con tradición de productores agrícolas que pueden tener acceso a apoyos institucionales y a equipos y tecnologías apropiados con respaldo institucional.

Existen cadenas de valor con potencial para vincular negocios inclusivos.

Hay un conjunto de actores privados e institucionales dispuestos a contribuir a las alianzas para crear asociatividad y vinculación de la población campesina. En la tabla 2 se muestran los resultados del análisis de los factores.

**Tabla 2. Estudios de caso y relación con factores contextuales**

CASO	F1		F2		F3		F4		F5		F6		F7	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>Sumapaz</b>		x		x		x		x		x	x		x	
<b>Guasca</b>		x	x			x		x		x	x		x	

Fuente: Autores

El estudio cualitativo de casos en Sumapaz y Guasca ha permitido identificar las siguientes restricciones que deben superarse para consolidar negocios inclusivos sostenibles.

**Falta de conocimiento y habilidades:** En el caso Sumapaz la capacitación se centró en los aspectos técnico-productivos de los emprendimientos, más que en los aspectos que se relacionan con la gestión, en Guasca no se vislumbra el nivel de capacitación que han recibido los campesinos. Las empresas privadas y organizaciones sociales que quieren fomentar Negocios inclusivos con los colectivos más pobres, requieren de mucha inversión en capacitación orientada al desarrollo de destrezas y a la adquisición de conocimientos sobre aspectos como los procesos productivos, las normas legales, la gestión empresarial (Licandro, 2012). El desconocimiento empresarial conlleva a ignorar problemas de funcionamiento interno en roles administrativos, contables y financieros.

**Dificultades para trabajar en forma colectiva:** Los casos estudiados muestran limitaciones a nivel de barreras logísticas para transportar las materias primas al destino final en gran parte causadas por la dispersión geográfica y la falta de infraestructura de transporte. Los resultados muestran iniciativas individuales en algunos grupos de campesinos que a pesar de contar con activos importantes suelen hacer economías puntuales porque no están acostumbradas a trabajar con otras personas. Las economías son de subsistencia, aprovechando los precios estacionales que limita la posibilidad de asumir contratos de suministro de materias primas de estos productores a largo plazo.

**Presencia de empresas con enfoques de Responsabilidad Social Empresarial y/o de clustering.** En los dos casos no se observó la existencia de empresas grandes o medianas que fomenten el emprendimiento colectivo entre los productores orgánicos descartando sean proveedores de insumos o servicios.

**Tecnologías adecuadas:** la incorporación de este componente es una condición imprescindible para el funcionamiento competitivo de los negocios inclusivos, pero de acuerdo con experiencias internacionales la estrategia de Negocios inclusivos es viable cuando requiere de un mínimo de tecnologías, son de fácil acceso y fáciles de adaptar al negocio, además la presencia de instituciones públicas, privadas y/o ONG, pueden aportar las tecnologías o facilitar el acceso a ellas.

**Sobre el papel de los actores institucionales,** el análisis de casos sugiere para Sumapaz que debe haber mayor articulación entre instituciones, territorio y comunidad para que actúen en función de estas más que en las necesidades de las organizaciones. En el caso Guasca existen actores institucionales importantes que pueden fomentar iniciativas de negocios inclusivos no obstante la falta de alianzas para unir esfuerzos y capacidades entre los diversos actores.

## 5. CONCLUSIONES

En el Caso 1. Territorio Rural de la Localidad de Sumapaz se concluyó que las comunidades rurales son diferentes y por lo tanto el trabajo con ellas no puede replicarse dadas sus características propias. Alcanzar una mayor articulación entre instituciones, territorio y comunidad es fundamental para alcanzar un verdadero desarrollo territorial. Con la interrelación se logrará que las organizaciones de productores campesinos apunten a la solución de problemáticas comunes, a una mayor representatividad, a lograr procesos de aprendizaje y asimilación de nuevas prácticas culturales, técnicas y sociales que converja en la reincorporación de derechos sociales y en la defensa del territorio.

En el caso 2, la red social estaba conformada por los productores orgánicos del municipio de Guasca-Cundinamarca y las entidades públicas y privadas que interactúan con los productores. Los produc-

tores no responden a una organización formal, se interrelacionan en función de la producción, el apoyo técnico, la comercialización y el desarrollo territorial rural progresivo.

La evaluación de las relaciones de los agentes mostró que la influencia actualmente es baja en el desarrollo de la agricultura orgánica del municipio porque no se ha identificado claramente como productor de altos volúmenes y las relaciones aún son incipientes. Los Productores Individuales han cargado con la responsabilidad de prestar un buen servicio a los consumidores de los productos y los únicos que han ayudado a fortalecer la agricultura orgánica es la Comunidad de Guasca porque han empezado a remplazar su dieta de alimentos convencionales por los orgánicos.

El mercado de productos orgánicos está compuesto principalmente por los Productores Individuales como responsables de la producción, por las Empresas de Servicios e Insumos como proveedores para los procesos de producción, las Asociaciones/Agremiaciones como entes que organizan el sistema de producción, y por la Comunidad como principales clientes. Sin embargo para poder mejorar los niveles de venta y la calidad de servicio ofrecido, es fundamental el fortalecimiento de las relaciones. Así mismo, a través del fortalecimiento de las relaciones es posible la creación de nuevos canales de comercialización que incrementen los niveles de ventas de productos.

Hay muy poca relación para el desarrollo tecnológico de la agricultura orgánica y únicamente los Productores Individuales, las Asociaciones/Agremiaciones, la Comunidad de Guasca y la Corporación tienen una participación activa.

Para los dos estudios de caso analizados en este documento, se ha podido identificar que existen sectores de oportunidad en las cadenas de valor de los productores orgánicos de Guasca porque tienen potencial para incluirse en cadenas alimentarias y

potencial para desarrollar mecanismos asociativos que mejoran su productividad y acceso a mercados, facilitando la creación de Negocios Inclusivos.

Se resalta la importancia de apuntar los esfuerzos hacia la eliminación de las barreras logísticas, entre estas la infraestructura vial para transportar los productos desde su punto de origen a su destino final, lo que se constituye en un obstáculo para su integración comercial. Otro punto a revisarse está relacionado con la necesidad de la asociación y coordinación entre los pequeños productores para asegurar la venta de la cosecha, y así evitar que las empresas interesadas negocien con cada productor individualmente.

El enfoque en las capacidades para el ámbito de la educación indica un bajo nivel de escolaridad y de preparación técnica en los casos estudiados y ocurre principalmente porque muchos de los agricultores carecen de los medios para educarse o completar su escolarización básica. Finalmente aparecen barreras culturales por las diferencias entre la cultura del mundo empresarial y los saberes de las poblaciones rurales de bajos ingresos presentándose en toda la cadena de valor dadas por el apego a los sistemas tradicionales de producción y comercialización y a las dificultades para trabajar en forma asociativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (2004) Recorriendo Sumapaz, diagnóstico físico y socioeconómico de las localidades de Bogotá, D.C. Bogotá: Secretaría de Hacienda/Departamento Administrativo de Planeación.
- Angel, J. y Bayona, R. (2014) *Investigando y Actuando en Territorios Rurales*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 302 p.
- Aranda, J., García, A.(2007) Redes sociales y reflexividad: su importancia en la construcción de la sociedad civil en México. *Ciencia Ergo Sum [en línea]* , no.14 , pp. 141-150. [2 de noviembre de 2016], Obtenido de:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10414204>> ISSN 1405-0269
- Bayona, N y Pachón, A. (2014) Aspectos relevantes en el fortalecimiento de organizaciones campesinas de la localidad 20 de Sumapaz. *Investigando y Actuando en Territorios Rurales*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. 302 p.
- Boahene, K.; Snijders, T. A. B.; Folmer, H. (1999) An Integrated Socioeconomic Analysis of Innovation Adoption: The Case of Hybrid Cocoa in Ghana. *Journal of Policy Modelling*, [on line], no.21, pp. 167-184. [25 octubre de 2016], Available from: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0161893897000707>
- Borgatti, S.P., Everett, M.g., y Freeman, L.C., (2005). *Models and Methods in Social Network Analysis*. New York: Cambridge University Press. 333 p.
- Cigoli, V., y Scabini, E. (2007). Relación Familiar: La perspectiva psicológica. En González, M.I. (Editora Académica). (2007). *El Cuidado de los vínculos. Mediación familiar y comunitaria*. Bogotá: Colección de Textos de Psicología. Universidad del Rosario.
- Codd. E. F. (1970). A Relational Model of Data for Large Shared Databanks. *Communications of the ACM*, no.26, pp. 64-69
- Comini, G., y Teodósio, A. (2012) Inclusive business and poverty: Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, [online], no.47, pp.410-421, [5 de octubre de 2016], Obtenido de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072012000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000300006&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 1984-6142. DOI: 10.5700/rausp1047
- Degenne, Alain; Forsé, Michel.(1999) *Introducing social networks*. Thousand Oak : Sage Publications. 250 p.
- Escobar, G., Diaz, O. y Jara, E. (2010). La participación en organizaciones rurales y los ingresos de pequeños productores en América Latina. Santiago, Chile: Rimisp. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Fondo Multilateral de Inversiones (2015). *Transformando las relaciones de negocio: negocios inclusivos en América Latina*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo. 157 p.
- Gualda, E. (2015). Pluralidad teórica, metodológica y técnica en el abordaje de las redes sociales: hacia la “hibridación” disciplinaria. *REDES. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, no. 9, pp.1-24
- Ishikawa Lariú, A., y Strandberg, L. (2009). Negocios inclusivos: creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*. Navarra, España: IESE Universidad de Navarra.
- Kanno, T. (1997). *Manual for Practical Use of Rapid Rural Appraisal*. (3a. ed.). Bangkok Tailandia, 111p.

Lesmes, A. (2014) Metodología de extensión y desarrollo de capacidades para el territorio rural de la localidad de Sumapaz. *Investigando y actuando en territorios rurales*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. pp. 302.

Licandro, O. (2012) Sectores de oportunidad donde desarrollar negocios inclusivos. Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. Obtenido de [http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=865](http://escuelapnud.org/biblioteca/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=865)

Licandro, O. (2013) Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos. *Telos*, [online], no.15, pp. 32-48, [20 de octubre de 2016], Obtenido de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=99326637002>

Lugo, D. (2009). Análisis de redes sociales en el mundo rural: guía inicial. *Revista de Estudios Sociales* [online], no. 38, pp.129-142, [25 de octubre de 2016], Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/res/n38/n38a10.pdf>

Max-Neef, M. (1998). *Desarrollo a escala humana*. Barcelona; Icaria Editorial, S.A. 148 p.

Marquez, P., Reficco, E., y Berger, G. (2010). *Negocios inclusivos: iniciativas de mercado con los pobres de Iberoamérica*. Bogotá: Amaral/BID. 419 p.

Márquez, P., Reficco, E., y Berger, G. (2009) Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*, [online], no.87, pp. 28-38. [5 de noviembre de 2016], obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3107947>

Martínez, C. y Lozano, L (2015) *Modelo Relacional para un Sistema de Producción Orgánica. Caso: Cultivo de Arándano orgánico en Guasca-Cundinamarca*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.

Molina, J. Teves L. y Maya, I.(2005). El análisis de redes en Iberoamérica: una agenda de investigación. *REDES. Revista hispana para el análisis de redes sociales*, [online], no.6, pp. 1-15, [2 de noviembre de 2016], Obtenido de [http://revista-redes.rediris.es/html-vol6/vol6\\_1.htm](http://revista-redes.rediris.es/html-vol6/vol6_1.htm)

Monge , M., y Hartwich, F. (2008). Análisis de Redes Sociales aplicado al estudio de los procesos de innovación agrícola. *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales* , no.14 , pp. 2-31

Núñez, J. (2008). Exploración en la operación y modelización de redes sociales de comunicación para el desarrollo rural en zonas marginadas de Latinoamérica. Tesis Doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya, [online], [15 de noviembre de 2016], Disponible en <http://www.tdx.cat/handle/10803/6417>

Núñez, J., Figueroa, O., y Jiménez, L. (2014). Elementos para analizar redes sociales para el desarrollo rural en México: El caso RENDRUS. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, [online], no. 11, pp.1-24, [noviembre 8 de 2016], Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-54722014000100001](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722014000100001)

Organización de Estados Americanos (2006). *Desigualdad e inclusión social en las Américas: 14 ensayos* (Segunda edición ed.). Washington: OEA Secretaría General. Obtenido de [www.oas.org/docs/desigualdad/LIBRO-DESIGUALDAD.pdf](http://www.oas.org/docs/desigualdad/LIBRO-DESIGUALDAD.pdf)

PMI (2014) *Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*—Quinta Edición . Project Management Institute, 580 p.

Requena, F. (2012) *Análisis de redes sociales*. Orígenes, teorías y aplicaciones. Madrid: Centro de investigaciones sociológicas. 497 p.

Schwab, K. (2013) *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Geneva: World Economic Forum, 551p.

Serna, H. y Rodríguez, M. ( 2015) El sector solidario como alternativa para el desarrollo social e inclusivo en el posconflicto colombiano. *Cooperativismo & Desarrollo* , no.23, pp. 37-48.

GTZ, (2007). *ValueLinks Manual :The Methodology of Value Chain Promotion ValueLinks Module 0 1*, first edition, © GTZ Eschborn, 200, p.20.

Velázquez, A., Aguilar, N. (2005). *Manual introductorio al análisis de redes sociales. Ejemplos prácticos con UCINET 6.85 y NETDRAW 1,48*. Mexico: Universidad Autónoma del Estado de México y Universidad Autónoma de Chapingo.