

**ESTRATEGIAS ECONÓMICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE  
COMPETITIVIDAD DE LAS ALIANZAS PRODUCTIVAS DE UCHUVA EN CACOTA  
NORTE DE SANTANDER**

**HAYLEEN YANIXA ESPINOSA RICO**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**2022**

**ESTRATEGIAS ECONÓMICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA  
COMPETITIVIDAD DE LAS ALIANZAS PRODUCTIVAS DE UCHUVA EN CACOTA  
NORTE DE SANTANDER**

**HAYLEEN YANIXA ESPINOSA RICO**

*Trabajo de grado para obtener el título de Magister en Ciencias Económicas y  
Empresariales*

**Docentes directores:**

**JEMAY MOSQUERA Ph.D.**

**NATHALIE HERNÁNDEZ M.Sc.**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**MAESTRIA EN CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**2022**

## CONTENIDO

1.	GENERALIDADES Y ASPECTOS BÁSICOS DEL PROYECTO .....	11
1.1	Planteamiento del problema.....	11
1.2	Justificación .....	14
1.3	Objetivos .....	16
1.3.1	Objetivo General:.....	16
1.3.2	Objetivos específicos .....	16
1.4	Estructura Metodológica.....	17
1.4.1	Enfoque de la Investigación:.....	17
1.4.2	Tipo de investigación.....	18
1.4.3	Método .....	18
1.4.4	Población.....	19
1.4.5	Fases metodológicas .....	20
2.	ENFOQUES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES .....	24
2.1.	Enfoque de desarrollo ambiental: .....	24
	El enfoque de desarrollo que se muestra en este trabajo, cuenta con algunos conceptos clave tales como los que se mencionan a continuación: .....	24
2.1.1.	Desarrollo sostenible.....	24
2.1.2.	.....	26
2.2.	Enfoque de desarrollo social:.....	27
2.2.1.	Calidad de vida: .....	27
2.3.	Enfoque de desarrollo económico:.....	28
2.3.1.	Competitividad:.....	28
2.3.2.	Productividad: .....	30
2.3.3.	Alianzas productivas:.....	30
2.3.4.	Desarrollo Económico local (DEL): .....	32
2.7	Bases legales .....	34
	Art. 38 derecho a la libre asociación.....	34
	Art 39 asociarse para prestar servicios sociales:.....	34
	Art.58. ....	34
	Ley 1876 de 2017: .....	34

Plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA) .....	35
CONPES 3918 de 2015 .....	35
3. DESCRIPCIÓN DE LAS ALIANZAS PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO DE CÁCOTA .....	42
3.1 Diagnóstico territorial .....	42
3.2 Ubicación geográfica .....	43
Economía: .....	43
Cultura.....	44
3.3 Alianza Productiva: Asociación de Hortifruticultores Asofrutas de Cápota .....	44
3.3.1 Organigrama: Organización Asofrutas .....	44
3.3.2 Misión: Organización ASOFRUTAS .....	45
3.3.3 Visión: Organización ASOFRUTAS.....	46
3.3.4 Valores corporativos: Organización Asofrutas .....	46
3.4 Cadena Productiva de la Uchuva .....	47
3.6. Aspectos sistémicos: .....	49
4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	52
4.1. Objetivos estratégicos: .....	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Bases legales de la investigación.....	37
Tabla 2 Sistema técnico ambiental: Potencialidades – Conflictos.....	49
Tabla 3 Sistema económico: Potencialidades – Conflictos .....	49
Tabla 4 Sistema social: Potencialidades – Conflictos.....	50
Tabla 5 Estrategias del sistema técnico ambiental.....	53
Tabla 6 Estrategias del sistema económico. ....	55
Tabla 7 Estrategias del sistema social.....	58
Tabla 8 Estrategia Interna Comercialización.....	65
Tabla 9 Estrategia Interna Fortalecimiento fondo rotatorio.....	66
Tabla 10 Estrategia Interna Fortalecimiento de la capacidad administrativa y financiera	67

## **ÍNDICE DE IMÁGENES**

**Imagen 1.** Incidencia de la pobreza monetaria Nacional, Norte de Santander y Cúcuta (2019 -2020)

**Imagen 2.** Fases metodológicas de la investigación.

**Imagen 3.** Mapa político del municipio de Cácuta de Velasco

**Imagen 4.** Organigrama Asofrutas

**Imagen 5.** Proceso de producción y comercialización de la uchuva en Asofrutas

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedico y agradezco:

Principalmente a Dios y a María Santísima, por ser mi luz, mi camino y por darme fuerzas para continuar en este proceso.

A mi amado esposo gracias por ser mi coequipero, mi motor, por ser mi cómplice, mi confidente, por ayudarme a crecer, por amarme, por confiar y por creer en mí; a mi hija amada, mi mínimi: por ser fuente de inspiración, por sus risas, por su amor, por su paciencia y por compartir su valioso e invaluable tiempo con mi formación, estos esfuerzos han valido la pena; a mi hijo, que, aunque está en el cielo, siento que está conmigo siempre... este logro es de nosotros.

A mis padres por inculcarme valores y principios, por confiar, por su apoyo constante para no declinar cuando todo parecía difícil e imposible, pero sobre todo por su constante oración. Dicen que la mayor herencia que nos pueden dar los padres es la educación, sin embargo, no creo que sea la única, estoy muy agradecida con ellos, pues me han concedido trazar mi camino sin olvidar de dónde vengo.

A mis hermanas por creer en mí, por siempre estar ahí, por desenvolverme, por preocuparse por mí, por ser mi ejemplo de constancia y tenacidad en todo lo que se proponen.

A los docentes Ph.D. Jemay Mosquera y M.Sc. Nathalie Hernández, principales colaboradores en todo mi proceso, quienes bajo su asesoría, dirección, y enseñanza permitieron el desarrollo del presente trabajo.

A mi *alma mater* Universidad de Pamplona, mi sede de conocimiento, mi orgullo institucional.

*A todos nuevamente, gracias.*

## **INTRODUCCION**

En el municipio de C cota, Norte de Santander, la producción de uchuva juega un rol significativo para la sostenibilidad económica subregional; sin embargo, a pesar del potencial de la vocación de suelo, la escasa tecnificación de los procesos productivos y la insuficiente asistencia técnica conducen a baja efectividad de la producción, mientras que la debilidad financiera de las alianzas productivas y la incipiente red de comercialización dificultan el fortalecimiento de la cadena productiva. Consecuentemente, este trabajo de investigación se concentró en realizar unas propuestas estratégicas con criterio social, ambiental y económico para el fortalecimiento de alianzas empresariales productivas del sector agrícola de uchuva.

La productividad frutícola de uchuva en el Municipio de C cota, es un factor importante para la sostenibilidad económica de la región como fundamento principal en el sector agrícola, la comercialización se realiza mediante las modalidades de venta a través de intermediarios para su venta en mercados nacionales, ha logrado mantener un crecimiento socioeconómico, es un beneficio importante para los pequeños y grandes agricultores a nivel regional y nacional. Por esta razón, se procede a formular estrategias para el fortalecimiento de la competitividad de las alianzas productivas. Los beneficiarios de esta investigación son los productores de la fruta y los asociados a las alianzas productivas de C cota, Norte de Santander.

Este trabajo está estructurado en cuatro capítulos; en el capítulo I se encuentra las generalidades y los aspectos básicos del proyecto, se plantea y formula el problema a investigar, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación y estructura metodológica de la

investigación basada en un enfoque mixto de tipo estudio de casos, que permitió recolectar información, a través de entrevista directa con las empresas productoras y comercializadoras de Uchuva, analizar y examinar el problema planteado e identificar los aspectos clave, positivos y negativos, del entorno local. En el capítulo II se expone los enfoques teóricos-conceptuales y las fundamentación legales en la que se sustenta la investigación y su posterior desarrollo procedimental. A continuación, el capítulo III cuenta con la descripción y el contexto de las alianzas productivas de la uchuva del municipio de Cécota, así como el diagnóstico de los aspectos principales a tener en cuenta en el proceso de producción y comercialización Para culminar, el capítulo IV contiene los objetivos estratégicos de la exploración y la formulación de estrategias y acciones a implementar para la ejecución de los resultados objetivos en esta investigación.

The image shows a rural landscape with rolling green hills under a blue sky with white clouds. In the foreground, a woven basket is filled with bright orange oranges. To the left, there is a small wooden building with a corrugated metal roof. The overall scene is bright and sunny, suggesting a healthy agricultural environment.

**ESTRATEGIAS ECONÓMICAS PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE  
LAS ALIANZAS PRODUCTIVAS DE UCHUVA EN  
CÁCOTA NORTE DE SANTANDER**

# **1. GENERALIDADES Y ASPECTOS BÁSICOS DEL PROYECTO**

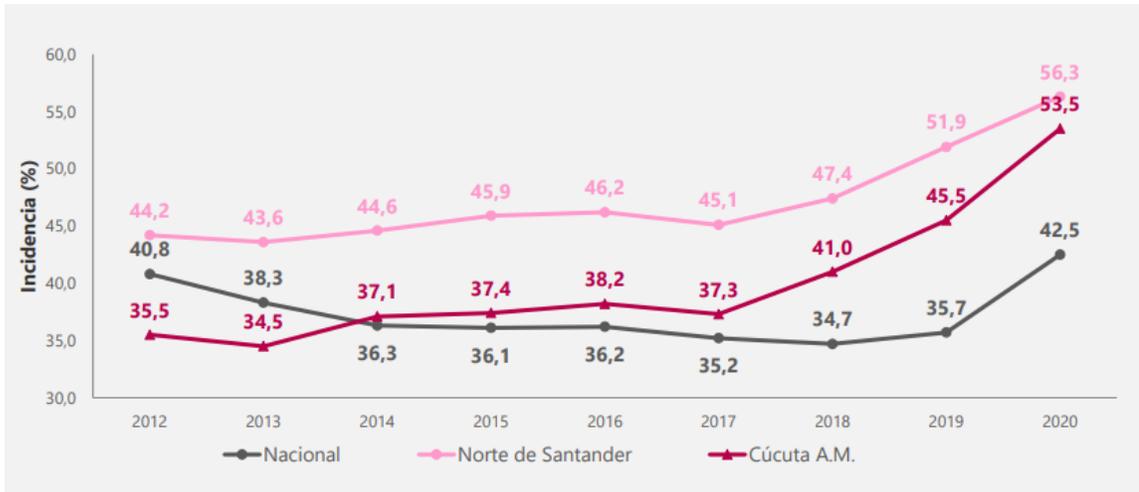
## **1.1 Planteamiento del problema**

El municipio de Cácuta está ubicado en Colombia en las estribaciones de la Cordillera Oriental en el departamento Norte de Santander, en un sitio donde se encuentran la cuenca del Río Chitagá, la cuenca del Río Pamplonita y limitando con el Páramo de Santurbán (Bermúdez, 2016). Sus características geoespaciales y agroclimáticas permiten la producción de una diversidad de productos agropecuarios, a destacar dentro de su gama de producción los cultivos de uchuva (*Physalis peruviana*, L.) con vocación de exportación a mercados internacionales.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística – [DANE] (2020), refiere a Norte de Santander con una tendencia creciente de pobreza monetaria, en 2020 se mostró un 56,3% de incidencia de pobreza monetaria, muy por encima del promedio nacional, el cual arroja un 42,5% de incidencia para el mismo periodo.

## Ilustración 1.

*Incidencia de la pobreza monetaria Nacional, Norte de Santander y Cúcuta (2019 -2020)*



Fuente: DANE (2022).

Según el boletín técnico de mercado laboral del DANE, en 2020 la rama productiva del sector agropecuario en Norte de Santander participó con el 18,5 de distribución porcentual y contribución de la población ocupada. Resultado de la problemática planteada, Norte de Santander tiene una marcada desventaja en la competitividad ante otros departamentos para conquistar nuevas oportunidades de negocios de talla internacional, el cual significaría una mejora en el PIB regional de Norte de Santander (Tamayo Medina, Villamizar y Chacón, 2019).

La producción de uchuva del Municipio de Cacota, Norte de Santander, es un factor importante para la sostenibilidad económica de esta región como fundamento principal en el sector agrícola. Durante 2019, Norte de Santander arrojó una cifra de 116 toneladas producidas, de la cual, el 97,9% tuvo comercialización, siendo el municipio de Cúcota quien más presenta

variaciones en crecimiento de área, con 28 hectáreas sembradas en 2016 y 40 hectáreas durante 2017, lo que arroja una variación de 42,9% de un año a otro. (DANE, 2019)

La comercialización del fruto se realiza mediante las modalidades de venta a través de intermediarios para su venta en mercados nacionales; por otro lado, se encuentran los productores asociados y unidos por medio de asociaciones de productores que comercializan el fruto a empresas exportadoras respaldadas por un contrato, garantizando ventas permanentes a un precio establecido. Dentro de este último modelo de comercialización, las Alianzas Productivas juegan un papel altamente significativo e importante en los canales de comercialización. No obstante, los esfuerzos que hacen las alianzas productivas quedan muchas veces en deuda con los objetivos propuestos, debido a la baja efectividad como promotores del desarrollo local.

Esta baja efectividad se presenta, en primera medida debido a la baja tecnificación de los procesos específicos productivos, reflejados también en la poca aceptación de la asistencia técnica que tiene el agricultor. Aunado a la asistencia técnica se muestra defectuoso por cuanto, no hay un paquete tecnológico fortalecido que logre aportar experiencias y conocimiento técnico – científico en comparación con otros cultivos de interés. En segundo lugar, las alianzas productivas presentan un escaso músculo financiero y una débil red de comercialización que permita traer inversión de recursos externos para el fortalecimiento y consolidación de la cadena productiva.

El acceso y vinculación de los pequeños productores rurales a los mercados nacionales e internacionales se realiza mediante una herramienta del Ministerio de Agricultura y Desarrollo

Rural, la cual fue denominada Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP). La metodología PAAP utiliza un esquema técnico de Agronegocio con un Aliado Comercial, el cual propende fortalecer la comercialización de los productos, basados en principios de rentabilidad, sostenibilidad y competitividad. (Minagricultura, 2020)

Dando alcance a lo anteriormente descrito, la Alianza Productiva impacta de manera positiva las comunidades que participan en ellas, por cuanto hay mecanismos de participación asistida a los mercados, lo que conlleva a que sus unidades productivas sean más sostenibles en el tiempo. Un factor de gran importancia reviste en las capacitaciones técnicas y socio económicas a las que el asociado tiene derecho y que trascienden en su calidad de vida.

De acuerdo con lo enunciado, este proyecto se enfoca en la producción de la uchuva en el municipio de Cácuta en Norte de Santander para un mejor aprovechamiento de las alianzas productivas. De esta manera, la investigación se contextualiza en el siguiente interrogante:

*¿Qué estrategias de mejora pueden proponerse para el fortalecimiento de la competitividad de las alianzas productivas de uchuva en Cacota Norte de Santander?*

## **1.2 Justificación**

En el Municipio de Cacota, Norte de Santander las alianzas productivas son fundamentales en los pequeños agrarios de uchuva, puesto que son de vital importancia en cuanto a exportación y competitividad a nivel nacional, se permite la participación de pequeños o grandes agricultores, empresas con alta capacidad de cultivo y personas con conocimientos agroindustriales para una mayor rentabilidad.

En el desarrollo rural se busca tener una mejor visión integral en el desarrollo sostenible incluyendo factores económicos, sociales y ambientales, logrando un mayor crecimiento en pequeños productores de uchuva en la región. En otro orden de ideas, se logra evidenciar que el fruto de uchuva es una de los más apetecidos a nivel internacional especialmente en Estados Unidos, lo cual tiene una alta demanda de exportación, más de 20 familias agrícolas se unieron para generar una mayor rentabilidad por medio de una alianza productiva llamada “Asofrutas” (Asofrutas, 2020).

De acuerdo a lo anterior, la uchuva ha logrado mantener un crecimiento socioeconómico, lo que conlleva a seguir fortaleciendo las estrategias de productividad y comercialización en el territorio con las alianzas productivas. Las alianzas hoy en día se han convertido en un beneficio importante para los pequeños y grandes agricultores a nivel regional y nacional, para aprovechar las capacidades y lazos de solidaridad e interés entre ellos, para una mejor escala de productividad y competitividad en el ámbito agroindustrial, beneficiando a las familias del sector agrícola del municipio de Cácuta, Norte de Santander con el fin de que la alianza productiva Asofrutas logre un mayor sostenimiento económico y competitivo.

Los efectos en el incremento de producción de uchuva implican a una estabilidad laboral y un aumento en el empleo en distintas regiones, que conlleva a tener presente las estrategias y riesgos potenciales ante una posible ruptura de una alianza productiva.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General:**

Realizar una propuesta de mejora estratégica con criterios de competitividad sostenibilidad y calidad de vida para el fortalecimiento de alianzas empresariales productivas del sector agrícola dirigido a la producción de uchuva en el Municipio de Cácosta, Norte de Santander, como aporte al desarrollo sostenible de la subregión suroccidental del departamento.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

-Identificar los elementos teóricos y procedimentales sobre las generalidades principales de la producción de uchuva, por medio de la búsqueda de información de fuentes secundarias, que permita un afianzamiento del tema y sirva de base para la elaboración del diagnóstico territorial y la formulación de alternativas de mejora en la producción sostenible de las alianzas empresariales productivas.

-Establecer las condicionantes del territorio y las características de las alianzas productivas que existen en el mercado local del municipio de Cácosta, por medio de información recolectada a través de fuentes confiables de información y procesos participativos, a partir de las cuales se pueda lograr la elección más adecuada para la propuesta de mejora.

-Formular estrategias económicas, sociales y ambientales orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de los productores de uchuva en el municipio de Cácosta, el fortalecimiento de productividad de las alianzas productivas y el desarrollo sostenible del territorio.

## **1.4 Estructura Metodológica**

Para esta investigación se expone una serie de aspectos metodológicos para desarrollar el proyecto, a partir del problema planteado.

### **1.4.1 Enfoque de la Investigación:**

La metodología de esta investigación se orienta a desarrollar una estrategia con criterios de competitividad, sostenibilidad y calidad de vida, para el fortalecimiento de alianzas empresariales productivas del sector agrícola dirigido a la producción de uchuva en el Municipio de Cácuta, Norte de Santander, como aporte al desarrollo sostenible de la subregión suroccidental del departamento. Dentro de este marco, se analiza las estrategias de mejora que pueden proponerse para el fortalecimiento de la competitividad de las alianzas productivas.

En relación a la problemática expuesta, este trabajo se desarrolla dentro de un enfoque de investigación mixto, el cual implica el análisis integrado de datos cualitativos y cuantitativos, a partir de información empírica, sistemática y crítica, el cual permite entender de manera holística el fenómeno de estudio. Para Chen (2006), como se citó en Hernández - Sampieri (2006), el enfoque mixto de investigación es la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener un bosquejo más completo del fenómeno objeto de estudio, estos pueden ser combinados de modo tal que los enfoques cualitativo u cuantitativo guarden sus métodos originales, indagando exactitudes y relaciones causales entre elementos. Lo anterior infiere que el objeto principal es la fórmula y argumento de teorías de

manera que se siga una sucesión lineal, sistemática, se plantea el problema, se efectúa una revisión de la literatura, teorías formales, se formula la hipótesis y se traza una metodología con un diseño pertinente, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de información.

#### **1.4.2 Tipo de investigación**

Este trabajo de investigación es llevado a cabo bajo el estudio de casos, relacionado al Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) propuesto por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, desarrollado en el municipio de Cécota, Norte de Santander. Dentro del Programa Alianzas Productivas, es posible contemplar tres actores relevantes dentro de su propio proceso que son claves para la construcción de esta investigación ellos son: grupos de personas, entornos empresariales y gremios de producción y comunidades.

#### **1.4.3 Método**

El método principal utilizado en esta investigación, es el análisis, la observación y la búsqueda de información de fuentes primarias y secundarias, que proporcionen datos importantes que apoyan la investigación en general. El objetivo y alcance del estudio se proyectan desde una perspectiva de integrar los emprendimientos asociativos a dimensiones de competitividad, productividad, confianza, reciprocidad, cooperación y liderazgo en los emprendimientos asociativos. Posteriormente, partiendo de entrevistas pormenorizadamente, se muestran elementos sobre capital social y liderazgo, que permitan posteriormente ser observados de manera integral sobre sus interacciones posibles, brindando un nuevo enfoque comparativo entre

Alianzas categorizadas exitosas y no exitosas a través del presente trabajo de investigación se puede tener en cuenta el desempeño desde la perspectiva de los actores institucionales, sociales y productivos.

#### 1.4.4 Población

En cuanto a la población objetivo, se encuentra el Municipio de Cécota, que tiene alrededor 2220 habitantes aproximadamente, en los cuales se identifica el número de empresas relacionadas con la producción y comercialización de uchuva en la región, de este modo se puede relacionar una muestra tentativa a partir del siguiente calculo muestral.

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N-1) + Z^2 \sigma^2}$$

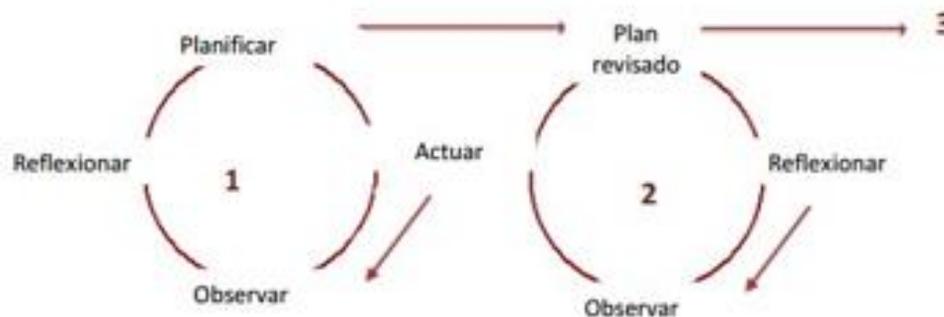
El instrumento de recolección de datos más adecuado, es la entrevista directa con las empresas productoras y comercializadoras de uchuva en Cécota con el fin de tener un acercamiento directo con la situación problema. Para su respectivo análisis se opta por sintetizar la información a través de gráficos y mapeos que permitan un afianzamiento directo para poder generar la alternativa de solución.

### 1.4.5 Fases metodológicas

Para el desarrollo de esta investigación se tiene en cuenta a Elliot (1998) que retoma el modelo de investigación - acción de Lewin y plantea ciclos: se parte de la observación, continuando con la planificación, implementación de acciones, evaluación de las estrategias y la reflexión.

#### **Ilustración 2.**

*Fases metodológicas de la investigación.*



Fuente: Elliot, (1998)

El ciclo básico consiste en detallar el problema que se presenta en una comunidad, en este caso, es la búsqueda de estrategias para el fortalecimiento de la competitividad de las alianzas productivas de uchuva en Cácuta, Norte de Santander.

Inicialmente, se identificaron los elementos teóricos y procedimentales sobre las generalidades principales de la producción de uchuva por medio de la búsqueda de información de fuentes secundarias para lograr un afianzamiento conceptual que aporta a la elaboración del

diagnóstico territorial y la formulación de alternativas de mejora en la producción sostenible de las alianzas empresariales productivas.

Seguidamente, se procede con descripción y análisis de las alianzas productivas que existen en el mercado local del municipio de Cácosta, por medio de información recolectada a través de fuentes confiables de información y procesos participativos.

Este proceso será complementado con el planteamiento de estrategias económicas, sociales y ambientales orientadas al mejoramiento de la calidad de vida, fortalecimiento de productividad de las alianzas productivas y el desarrollo sostenible del territorio. El proyecto cuenta con tres fases metodológicas: conceptual, diagnóstica y propositiva, con sus respectivas actividades, instrumentos de recolección, análisis y formulación, productos esperados y cronograma.

- Fase I: Conceptualización
  - Formulación del problema
  - Formulación de objetivos para la ejecución de la investigación
  - Definición de variables
  - Revisión bibliográfica
  - Identificación de conceptos y tendencias de desarrollo
  - Elaboración informe 1
- Fase II: Diagnóstica
  - Selección de población muestral
  - Análisis general del contexto a intervenir
  - Análisis detallado de las empresas
  - Sistematización de resultados

- Fase III: Propositiva
  - Definición de objetivos estratégicos
  - Formulación de estrategias y acciones
  - Retroalimentación y ajuste
  - Consolidación del documento final
  - Publicación de artículo científico
  - Conclusiones

# CAPITULO II



@omarsilva\_photos ©

## 2. ENFOQUES TEÓRICOS Y CONCEPTUALES

A continuación, se desarrollará los conceptos básicos para la comprensión del desarrollo de esta investigación.

### 2.1. Enfoque de desarrollo ambiental:

El enfoque de desarrollo que se muestra en este trabajo, cuenta con algunos conceptos clave tales como los que se mencionan a continuación:

**2.1.1. Desarrollo sostenible:** A partir del informe generado en la Comisión Brundtland, (1987, surgió la definición de Desarrollo Sostenible como el tipo de desarrollo que, “*satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*”. Consecuencia de esto, en 1991 la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) emite el concepto de que el desarrollo sostenible debe incluir aspectos sociales y avances en la mejora de la calidad de vida dentro de los ecosistemas. Posteriormente en 1992, en el marco de la Cumbre de la Tierra o Cumbre de Río, se concluye que las acciones implementadas para resarcir los negativos efectos antrópicos no son suficientes, lo que ratifica la responsabilidad de cooperación, entre los países por conservar los ecosistemas y preservarlo para las futuras generaciones. En conclusión de esta tesis, se acuerda que un modelo de desarrollo sostenible debe tener relación con aspectos sociales, económicos y ecológicos de modo integrado. (Castillo, Suárez y Mosquera, 2017)

Sin embargo, para comprender el desarrollo sostenible es importante resaltar la sostenibilidad, que son condiciones económicas, sociales y ecológicas que asienten por el funcionamiento armónico de una región, con el uso de la responsabilidad social para generar rentabilidad económica en la organización integrando sus relaciones para crear beneficios

mutuos. La sostenibilidad empresarial y de los territorios no está basada en la búsqueda de incrementar riquezas a partir de la pobreza del otro. Asimismo, la sostenibilidad corporativa favorece el crecimiento incluyente de manera directa a la creación de empleo productivo y a la reducción de la pobreza monetaria. Aunado a esto, las empresas tienen una responsabilidad esencial *per se* en lo concerniente a mitigar los impactos del cambio climático y procurar la sostenibilidad ambiental de sus áreas de influencia. Según Pal (1998), las empresas deben promover la investigación, proveer y utilizar tecnologías de producción de tal modo que no impacte de manera negativa el medio ambiente en los límites del ecosistema.

La productividad empresarial y un incremento de personas empleadas favorecen las condiciones de bienestar general en la sociedad, saciando las necesidades básicas insatisfechas, igualmente, se genera una simbiosis entre comunidad y la empresa. No obstante, los empleos generados deben procurar el bienestar a futuro y en consecuencia de ello generar empresas sostenibles, la cual debe cumplir tres condiciones: la sostenibilidad económica, la sostenibilidad social y la sostenibilidad ecológica.

Igualmente, Gallopín (2003) identifica y evidencia contrastes significativos en los términos desarrollo sostenible y sostenibilidad, en la cual la palabra “desarrollo” tiene una influencia decisiva. El desarrollo en sí direcciona a un principio de cambio gradual y direccional, se representa a un despliegue de potencialidades cualitativas de alta complejidad. Por ende, lo que se pretende hacer sostenible es la búsqueda del mejoramiento de las condiciones humanas, lo cual requiere un crecimiento exponencial en la oferta de energía e insumos. Así las cosas, y sumado a la necesidad de asegurar el bienestar de la humanidad a partir de cambios tecnológicos

y económicos, se ha rediseñado la definición de progreso a un concepto más moderno y estructurado conocido hoy como desarrollo sostenible.

El enfoque de desarrollo se soporta en tres sistemas característicos y particulares de cada localidad, en primer lugar el factor ambiental, como un motor de impulso sobre el desarrollo sostenible a partir de la naturaleza sin que ello se convierta en un concepto exclusivamente a los recursos materiales del territorio. En segundo lugar, el ámbito económico visto como un pilar fundamental en el desarrollo sostenible, que apalanca con recursos financieros el crecimiento social a partir de compensar las necesidades básicas insatisfechas en el territorio. De por sí, el crecimiento económico no garantiza el pleno alcance de los objetivos de progreso social, o de reducción de pobreza e inequidad, pero definitivamente sí es un factor de vital importancia para alcanzarlos (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2008). Por último y no menos importante, el equilibrio social como condicionante de calidad de vida y mejores opciones de desarrollo, a través de apuestas dialogantes. (Castillo, Suárez y Mosquera, 2017). Los sistemas anteriormente mencionados se complementan con otros sistemas como el cultural y el político, pero para efectos de delimitación del presente proyecto, se abordarán solo los tres primeros sistemas.

**2.1.2. Sostenibilidad:** La Real Academia Española –RAE- orienta el concepto a las áreas de ecología y la economía, de algo que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente. Sin embargo, la sostenibilidad tiene un concepto más amplio desde la concepción de desarrollo local sin impactar los recursos de las generaciones futuras, por eso, la ONU (1987) en el informe de la Comisión Brundtland “Nuestro Futuro Común” definió la sostenibilidad como lo que permite “satisfacer las necesidades del

presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias” (Comisión Económica para América Latina [CEPAL], 2022).

Desde esta visión, se elevó el tratamiento de desarrollo sostenible a partir de tres dimensiones: económico, social y ambiental. Diversos autores han contribuido con la evolución del concepto epistemológico y etimológico de sostenibilidad, no obstante, todos los aportes conducen a la misma esencia de permanencia en el tiempo, generación del cambio y conservación de los recursos (físicos e intangibles) para las nuevas generaciones en todas las dimensiones sociales.

**2.1.3 Adaptabilidad:** (Burt, 1992) Da una tesis de lo que es la adaptabilidad, muy parecido al concepto actual de resiliencia, definiéndola como la habilidad de llevar a cabo proyectos que tomarán ventaja de las oportunidades y escenarios adversos, así como la habilidad de anticipar los problemas y adaptar el proyecto a las circunstancias cambiantes.

**2.2. Enfoque de desarrollo social:** Uribe Mallarino (2004) define el desarrollo social como el resultado de la mejora de los índices sociales de bienestar como esperanza de vida al nacer, tasa de mortalidad infantil, ingresos monetarios, acceso a servicios básicos entre otros aspectos sociales. Complementando la definición de la autora mencionada anteriormente, el desarrollo social incluye en términos de desarrollo social algunos conceptos clave tales como equidad, inclusión y calidad de vida

**2.2.1. Calidad de vida:** La palabra “calidad de vida” nace en el siglo XX, cuando la idea del estado de bienestar, originario de la descomposición socioeconómica anterior a los años 30 durante la “gran depresión”, evoluciona y se difunde con fuerza posterior a la segunda guerra

mundial, en parte como producto de las ideas del desarrollismo social originadas por las teorías Keynesiana que exigían el reordenamiento geopolítico y la reinstauración del orden internacional. (Salas y Garzón 2013).

El concepto holístico de calidad de vida responde a la satisfacción de las necesidades básicas tanto de un individuo como de un grupo de personas y que le generan bienestar en relación a sus objetivos y percepción de la vida. La calidad de vida está influida por la salud del individuo, sus relaciones sociales, la percepción del entorno, acceso a los servicios básicos de calidad, necesidades básicas (acceso a los alimentos, vivienda, servicios sanitarios, educación y capacidad de consumo) que determinan la dignidad humana.

### **2.3. Enfoque de desarrollo económico:**

Los objetivos del desarrollo económico local van encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de un territorio, partiendo del conocimiento de las necesidades básicas insatisfechas (NBI). Las estrategias que al final se pretende obtener de este trabajo desempeñará un papel fundamental en la generación de riqueza monetaria y el progreso visto como calidad de vida de los pobladores locales. Este enfoque de desarrollo cuenta con algunos conceptos clave, tales como competitividad, productividad y alianzas productivas.

**2.3.1. Competitividad:** Dentro del marco del desarrollo sostenible se entiende la competitividad como un proceso a través del cual se llega a un resultado, está compuesto de cuatro dimensiones que se relacionan entre sí; la social, política-institucional, ambiental y económica, cuyos indicadores globales son en su orden: equidad y sostenibilidad. Permitiendo aplicar el análisis a

todo tipo de actividad económica para operacionalizarse en términos de variables estratégicas y áreas de política.

El plano operativo de la competitividad está ligado al nivel de análisis al cual hace referencia, del análisis del producto, y del objetivo específico que se pretende lograr. En el enfoque sistémico se pueden evidenciar cuatro niveles de análisis diferentes pero interrelacionados entre sí, cuya finalidad es evaluar el nivel de competitividad, estas son:

*Nivel meta:* Se refiere a aspectos de los recursos humanos y concernientes a las personas, ejemplo de ellos es el fortalecimiento de habilidades y conocimientos y, por ende, abarca temas de educación y capacitación.

*Nivel macro:* En este nivel se tiene en cuenta los elementos de naturaleza social (como la inseguridad ciudadana), y las variables macroeconómicas operadas en exclusiva por el Estado, dentro de los que se citan el déficit fiscal, la inflación, y con ella el tipo de cambio y la tasa de interés financiero, las cuales perturban substancialmente el comportamiento del sector productivo.

También juegan un papel preponderante aquellos aspectos externos al país y que intervienen en la cadena productiva, como son los precios internacionales de *commodities* y las fuertes exigencias de calidad por parte de los mercados. Asimismo, dentro de este ámbito, se pueden encontrar factores referentes a la demanda, tales como: gustos y preferencias de los consumidores, volumen y tendencia de crecimiento, origen, tipo y grado de segmentación y exigencias o grado de sofisticación de los consumidores.

*Nivel meso:* En este nivel se enfatiza fuertemente los elementos físicos y operacionales, la base de recursos naturales las características agroecológicas y los elementos climáticos.

**2.3.2. Productividad:** Es el proceso de producción entre la cantidad de recursos utilizados y de bienes y servicios producidos. Así, la productividad es un indicador que vincula el producto producido con los recursos utilizados para generar insumos. El alcance de una mayor productividad se reflejará por el alcance de metas de los productores a través de la innovación y del emprendimiento.

**2.3.3. Alianzas productivas:** Los productores agropecuarios hacen parte del eslabón más débil de una cadena de valor, su producción en particular es muy pequeña, no poseen fundamentos básicos de negociación, están muy lejos de los mercados, son los más susceptibles a la volatilidad de precios y hacen parte del mayor porcentaje de población económicamente activa pero con mayores índices de pobreza monetaria, es por ello que las Alianzas Productivas responden a las capacidades de los diferentes actores involucrados para coordinar la cadena de esfuerzos, recursos y habilidades para solucionar problemas y aprovechar oportunidades.

El Proyecto Apoyo Alianzas Público Privadas (PAAP) fue instituido por el Gobierno Nacional de Colombia en el año 2002 bajo el concepto de Alianzas Productivas para la Paz, en iniciativa como proyecto piloto de la reforma agraria del momento (Minagricultura, 2016).

El programa se financia con empréstitos del Banco Mundial con el objeto social de generar mayores oportunidades de empleo en el sector rural y aumentar los ingresos monetarios, proyectando que el pequeño productor agropecuario conciba su unidad productiva como una empresa sostenible en el tiempo.

El PAAP se inicia mediante la iniciativa y gestión de asociaciones de pequeños productores, Secretarías de Agricultura Departamentales, las Alcaldías locales o los Aliados Comerciales. La asociación de pequeños productores presenta un proyecto de producción al Ministerio de Agricultura, el cual debe asegurar un convenio con un aliado comercial del sector privado que garantice la compra y comercialización de su futura producción.

El MADR le entrega un incentivo representado en recursos monetarios a la Alianza, hasta un rango máximo de entre el 35% y 40% de la totalidad del valor del proyecto, para la ejecución y operación del mismo.

El programa PAAP está compuesta por dos fases, la primera fase del programa tiene como finalidad la generación de ingresos a partir de las unidades productivas de los agricultores, aumentar el empleo y promover la cohesión social de las comunidades rurales pobres de manera económica y ambiental sostenible. De otro lado, la fase dos tiene como finalidad aumentar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales más pobres de manera sostenida en el tiempo, por medio de alianzas orientadas por la demanda del mercado y del sector privado comercializador (DNP, 2007).

En las distintas formas de alianzas productivas se podría encontrar las siguientes ventajas:

1. Reducción de costos de producción
2. Fortalecimiento de las capacidades gerenciales de las unidades productivas  
(capacitación, asistencia técnica)
3. Alianzas público - privadas: cofinanciar costos de conformación, incentivos  
(fortalecimiento, regulación, bienes y servicios claves)

4. Gestión de la Agricultura de capacidades: instancias privadas de solución de conflictos, fortalecimiento capacidades negociación productores; mecanismos de información
5. Cadenas productivas: diferenciación de las estrategias, planes de negocios, inversiones complementarias
6. Articulación a mercados
7. Atención cadena agroexportadora o tecnología avanzada
8. Reducción del riesgo: acceso a programas corporativos de ahorro y crédito, seguros pertinentes, tecnologías de la producción, gestión de cuencas hidrográficas, ordenamiento territorial, infraestructura física, cofinanciamiento innovación, pluri-actividades, acceso al mercado laboral, migración, redes sociales y protección del ambiente.

Al construir alianzas, es importante tener en cuenta los intereses de todos, pueden variar que varíen los intereses y pueden orientarse inicialmente para un gran beneficio; dos o más participantes establecen una alianza, y el beneficio final debe ser dentro de la operatividad de la alianza, de un modo opuesto no habría ningún interés real en fomentar el desarrollo de todo el proceso.

Por consiguiente, es de suma importancia que cada parte estime de forma autónoma cómo cambiarán sus costos y beneficios con la alianza, no solo considerando los beneficios económicos, sino también sociales, políticos, culturales, acceso a mercados, información u otros relevantes y pueden ser considerados como factores que incrementan el bienestar.

**2.3.4. Desarrollo Económico local (DEL):** Es la capacidad de poder crear e incorporar conocimientos a través de la innovación, parte de la construcción social realizada entre agentes

públicos, privados y la sociedad en general, mediante el desarrollo de políticas públicas de orden productivo y social llevan a las sociedades y a las empresas a ingresar de manera exitosa en contextos globales en una sociedad cada vez más interconectada. De acuerdo con Cardona y Escobar (2012), la producción es el espacio donde convergen los resultados de las capacidades humanas y técnicas.

Todo lo expuesto confirma que el desarrollo económico local conduce a mejorar el nivel de vida de la población local, Vásquez Barquero (1988) distingue varias dimensiones que son:

*Económica*, en la cual, los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados.

*Formación de recursos humanos*, en la que los actores educativos y de capacitación conciertan con los emprendedores locales la adecuación de la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales.

*Socio-cultural e institucional*, en la que los valores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo. Político-administrativa, en la que la gestión local y regional facilita la concertación público-privada a nivel territorial y la creación de “entornos innovadores” favorables al desarrollo productivo y empresarial.

*Ambiental*, que incluye la atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar un desarrollo sustentable ambientalmente.

Estas dimensiones confirman que las regiones deben consolidarse a través de la combinación de factores productivos, conocimiento y empresas que les permita ser competitivas en escenarios globales, que impulse el compromiso de los actores gubernamentales y privados

con los planes regionales, de forma tal que el éxito de la industria se traduzca en el crecimiento de los territorios.

## **2.7 Bases legales**

La Constitución Política de Colombia de 1991 brinda las herramientas para el fortalecimiento asociativo en el país. Se destacan los siguientes artículos que abordan los temas de asociatividad.

**Art. 38 derecho a la libre asociación.** Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas Actividades que las personas realizan en sociedad.

**Art 39 asociarse para prestar servicios sociales:** Los trabajadores y empleadores tienen derecho a constituir sindicatos o asociaciones, sin intervención del Estado. Su reconocimiento jurídico se producirá con la simple inscripción del acta de constitución.

La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos. La cancelación o la suspensión de la personería jurídica sólo proceden por vía judicial. Se reconoce a los representantes sindicales el fuero y las demás garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión. No gozan del derecho de asociación sindical los miembros de la fuerza pública.

**Art.58.** Proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad y de acceso a la propiedad individual y de la tierra.

**Ley 1876 de 2017:** ratifica el control que ejerce el ICA sobre todas las innovaciones tecnológicas, mediante la aplicación de las normas de propiedad intelectual y de derechos de

obtentores vegetales, que permite la apropiación privada de las semillas criollas y los conocimientos tradicionales.

***Plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA)***: Instrumento de planificación cuatrienal que define los elementos estratégicos, operativos y financieros para la prestación del servicio público de extensión agropecuaria en el área de influencia de un departamento y sus municipios. El Plan Departamental de Extensión Agropecuaria se convierte, entonces, en un instrumento de planeación que orientará todas las acciones que el gobierno departamental y los municipios emprendan para lograr la innovación y el desarrollo agropecuario.

Como orientador de las acciones estratégicas y operativas, la ley establece unas condiciones para la prestación del servicio público. La cobertura del PDEA como su nombre lo indica, es el Departamento de Norte de Santander, será flexible en su organización dependiendo del diagnóstico y de acuerdo con las particularidades del territorio.

***CONPES 3918 de 2015*** Estrategia para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en Colombia. Es un documento donde establece las metas y las estrategias para el cumplimiento de la Agenda 2030 y sus ODS en Colombia integran en sus tres dimensiones social, económica y ambiental, importantes retos a nivel global y nacional. Entre ellos se encuentra la necesidad de fortalecer la coordinación interinstitucional para promover acciones transversales, la capacidad del Gobierno para cuantificar los avances de las metas propuestas, la alineación de la agenda con los instrumentos de política territoriales, la coordinación de acciones con diferentes actores sociales, así como la movilización de recursos en todos los niveles.



*Tabla 1 Bases legales de la investigación*

<b>Ley</b>	<b>Descripción</b>	<b>Aplicabilidad al proyecto</b>
Plan Nacional de Desarrollo (2018-2022) “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”	Son propósitos y objetivos nacionales de largo plazo, las metas y prioridades de la acción estatal en el mediano plazo y las estrategias y orientaciones generales de la política económica, social y ambiental que serán adoptadas por el gobierno nacional.	Para esta investigación el PND contribuye en la implementación de estrategias que apoye el alcance de un desarrollo sostenible del sector rural, de la comunidad de Cácuta, Dentro de las metas del PND que aplican en el proyecto son: -Asistencia técnica agro en productores. -Mayor dinámica de los sectores naranjas. -Disminuir el desempleo. -Reducir la deforestación.
El Plan Nacional de Desarrollo es un pacto por la Equidad que busca alcanzar la inclusión social y productiva, a través del Emprendimiento y la Legalidad.		
Plan de Desarrollo Departamental-Norte de Santander (2020-2023)	El Plan de Desarrollo para Norte de Santander, es el resultado de la participación	-Apoyo, gestión y fortalecimiento a proyectos

<p>“Más oportunidades para todos”</p>	<p>de más de dos mil Norte santandereanos, en los que hubo encuentros ciudadanos denominados “Construyendo Oportunidades”, en donde cada cual con su experiencia y desde sus responsabilidades como gobiernos departamental o municipal, comunidad, instituciones o gremios, llegaron a un de acuerdo en trabajar en conjunto para lograr propósitos comunes.</p>	<p>productivos sostenibles y sustentables e incluyentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de un programa de asesoramiento y acompañamiento a los emprendedores del Departamento en las etapas de ideación, pre-incubación, incubación y aceleración</li> <li>-Escuela de Liderazgo de Innovadores y Emprendedores de Norte de Santander</li> <li>-Creación de la Ruta del Emprendimiento e innovación</li> <li>-Promoción de iniciativas de emprendimientos creativos y culturales (Economía Naranja)</li> <li>-Acompañamiento integral a los campesinos con</li> </ul>
---------------------------------------	---	---

---

asistencia técnica, semillas y  
fertilizantes

-Promoción de la  
asociatividad de pequeños y  
medianos productores

-Implementación de la  
extensión agropecuaria,  
teniendo en cuenta el  
ordenamiento productivo.

-Fortalecimiento y  
articulación de las entidades  
del sector agropecuario del  
orden nacional, departamental  
y municipal y órganos de  
participación ciudadana,  
incluyendo organizaciones de  
productores

-Gestión y apoyo en la  
política de legalización de  
predios rurales.

Plan de Desarrollo Municipal de Cécota (2020-2023)	El Plan de Desarrollo municipal es la línea de trabajo de la Alcaldía durante su gobernabilidad. Este es un plan de vuelo en el que también se desarrollarán estrategias para abordar temas relacionados con la salud, educación, seguridad, infraestructura y más.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de desarrollo económico.</li> <li>-Impulso de programas reactivado la economía agropecuaria con el propósito de generar estabilidad y empleo en el municipio de Cécota.</li> <li>- Generar un plan de acompañamiento a través programas de asociatividad y asistencia técnica a comerciantes, pequeños productores y empresarios del municipio.</li> </ul>
--	---	--

---

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados.

# CAPITULO III



@omarsilva\_photos ©

### **3. DESCRIPCIÓN DE LAS ALIANZAS PRODUCTIVAS DEL MUNICIPIO DE CÁCOTA**

#### **3.1 Diagnóstico territorial**

De acuerdo con el IGAC (2017), Cécota se encuentra ubicado al sur occidente del departamento de Norte de Santander, en las estribaciones de la Cordillera Oriental a una altura media de 2465 msnm (metros sobre el nivel del mar), la temperatura media anual es de 19° (grados centígrados) y la precipitación media anual es 1216 mm (milímetros), la humedad media es del 83% y el Índice UV es 4. Su economía se basa en la producción agrícola como la papa, zanahoria, arveja, curuba y durazno, así como la producción pecuaria en bovinos y áreas en pastos. Una gran parte del municipio (más de 4 mil hectáreas) forma parte del Páramo de Santurbán, fuente hídrica para Santander y Norte de Santander. (Alcaldía de Cécota de Velasco, 2019)

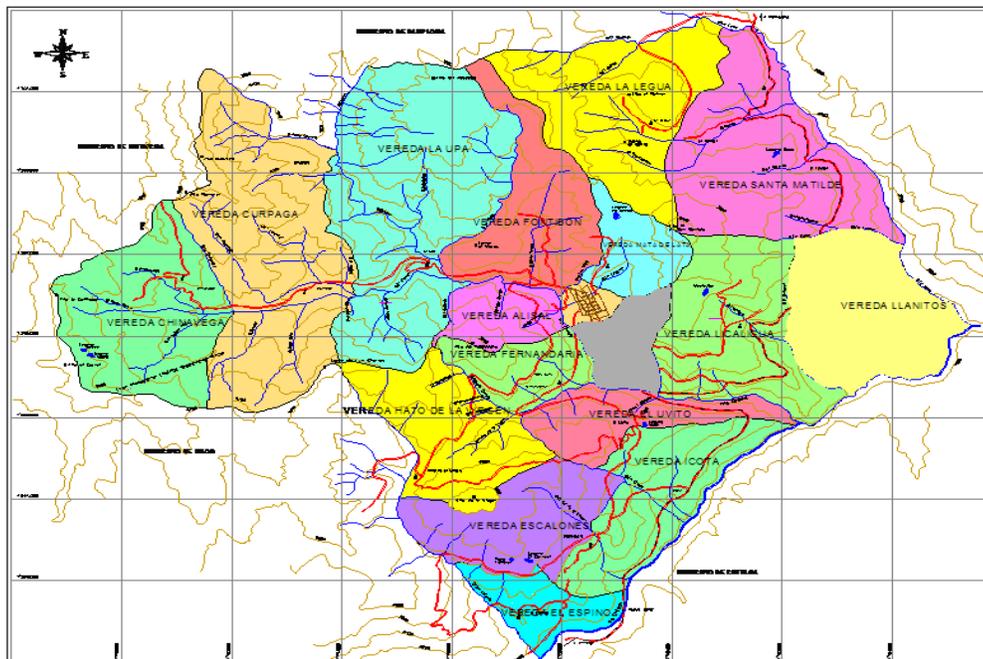
El territorio de lo que hoy es Cécota fue poblado por los indios Cécotas, de la familia de los chitareros. La fundación tuvo lugar en 1555, cuando por voluntad de su fundador y para distinguirla de Cécota de Suratá le dio su propio nombre. La parroquia de San Jacinto de Cécota fue creada, según consta en los libros, el 23 de abril de 1637, y su primer párroco fue Fray Miguel de Lejía, habiendo quedado bajo el patronato de Nuestra Señora de Dolores. (Alcaldía de Cécota de Velasco, s.f.)

### 3.2 Ubicación geográfica

El municipio de Cécota de Velasco se encuentra ubicado en la zona suroccidental de Norte de Santander, su referenciación geográfica lo ubica entre 1.148.600 y 1.165.420 longitud oeste y 1.287.090 a 1.302.850 longitud norte (IGAC, 2017).

#### Ilustración 3.

*Mapa político del municipio de Cécota de Velasco.*



Fuente: Universidad de Pamplona, (2017)

**Economía:** Se basa en la producción agrícola como la papa, zanahoria, arveja, curuba, durazno y la fresa, así como la producción pecuaria en bovinos y áreas en pastos, también se crían a pequeña escala aves de corral como la gallina u ovejas. De estas se extrae la lana para realizar tejidos como cobijas, muy necesarias en la zona por lo frío del clima. Otras actividades

son la alfarería y la artesanía en general. Una gran parte del municipio (más de 4 mil hectáreas) forma parte del Páramo de Santurbán, fuente hídrica para Santander y Norte de Santander.

**Cultura:** Este municipio sobresale y reconoce por sus tradicionales actividades de orfebrería tradicional, sus artesanías típicas y su gastronomía típica de la región andina.

### **3.3 Alianza Productiva: Asociación de Hortifruticultores Asofrutas de Cácula**

La Asociación de hortifruticultores de Cácula es una entidad sin ánimo de lucro. La organización tiene funcionamiento tanto en el sector rural como urbano, y su cobertura es a nivel nacional e internacional. El número de asociados en el momento de la creación de la asociación fue de 40, en el transcurso del trabajo asociativo con la ejecución de proyectos financiados por entidades a nivel regional y nacional, se ha logrado consolidar. Actualmente ejecuta la alianza productiva cofinanciada por el ministerio de agricultura y desarrollo rural, la alcaldía municipal, el aliado comercial y la organización de productores.

#### **3.3.1 Organigrama: Organización Asofrutas**

Un organigrama representa gráficamente la estructura formal de una organización, se convierte en un instrumento de información para los asociados y clientes. También sirve para identificar y analizar los cambios o reestructuraciones estratégicas que se le deban hacer a esta.

#### **Ilustración 4.**

##### *Organigrama Asofrutas*



*Fuente: Asofrutas – Cúcota, 2020*

#### **3.3.2 Misión: Organización ASOFRUTAS**

Somos una asociación líder del sector agropecuario en Norte de Santander que posibilita el desarrollo y bienestar de los asociados productores y trabajadores, a través de una oferta integral y oportuna de alimentos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes en el contexto Departamental, Nacional e internacional. Para ello contamos con la mejor producción de frutas principalmente la uchuva y un talento visionario comprometido con la preservación del medio ambiente y la construcción de un mejor país.

### **3.3.3 Visión: Organización ASOFRUTAS**

ASOFRUTAS en un corto plazo será una empresa del sector solidario líder en la producción y comercialización de fruta certificada destinadas a la comercialización local, regional, nacional e internacional; con procesos de producción y comercialización eficientes, sostenibles en procura de mejora de calidad de vida generando empleos, fomento de valores y alto sentido de pertenencia de sus empleados proveedores usuarios y comunidad en general.

### **3.3.4 Valores corporativos: Organización Asofrutas**

**Honestidad:** Ser rectos, honrados y veraces en todos los actos. Comportarse con integridad y carácter, respetando los estatutos que rigen la asociación.

**Compromiso:** Con la calidad de nuestros productos y servicios y con el bienestar de nuestros asociados

**Sentido de pertenencia:** Es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, esto tiene su origen en la familia ya que es el primer grupo al que pertenecemos.

**Respeto:** valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad.

**Responsabilidad:** Asumir y aceptar las consecuencias de los actos de la organización de forma libre y consistente.

**Lealtad:** Fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y en los malos momentos.

**Sinceridad:** Tener una actitud congruente como persona, actuar según nuestra manera de ser y de pensar. Ser sincero es ser honesto con los demás y con nosotros mismos.

**Humildad:** Reconocer nuestras debilidades, cualidades y capacidades y aprovecharlas para obrar en bien de los demás, sin decirlo.

**Participación:** Aportar lo que podemos dar, cuando sea necesario para llegar a un fin en conjunto.

**Transparencia:** Claridad en la información que se maneje y se proporcione tanto a asociados como a clientes.

**Cumplimiento:** Adquirir compromisos y ser sinceros para concluirlos, tomar responsabilidades y actuar en consecuencia a ellas, cumplir con los objetivos y metas trazadas como organización.

### 3.4 Cadena Productiva de la Uchuva

#### Ilustración 5.

*Proceso de producción y comercialización de la uchuva en Asofrutas*



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del Plan Estratégico de Asofrutas.

La cadena productiva de la uchuva se divide en tres eslabones, de acuerdo a las etapas del proceso productivo, estos eslabones son:

- . Eslabón Primario: Agricultores, productores.
- . Eslabón Secundario: Comercializadores, agentes acopiadores y comisionistas.
- . Eslabón Terciario: Sector agroindustrial, aliado comercial.

El eslabón primario, hace referencia al manejo técnico, mantenimiento de la unidad productiva y recolección o beneficio; a éste pertenecen todos los agricultores o dueños de tierras y productores de insumos necesarios para la producción de la uchuva.

El tercer eslabón es el industrial, el cual comprende el procesamiento de entrega de la uchuva al aliado comercial, para producir industrialmente en la planta procesadora, el proceso de transformación. A este eslabón pertenece el aliado comercial CI. APROEX EXOTIC FRUITS S.A.S integra el primer y segundo eslabón, siendo productores e iniciando el proceso de comercialización mediante las rutas de recolección en la zona rural del municipio de Cécota.

### **3.5. Proceso participativo**

Para el levantamiento de la información insumo para este trabajo, según lo planteado en la metodología en el capítulo I, se realizó mediante la observación directa en campo mediante entrevistas con la población interesada, aplicación de encuestas y consulta de las fuentes primarias y secundarias, dentro de las que sobresalen entidades territoriales del orden regional y local, así como de empresas y entidades privadas con vinculación directa o indirecta con las Alianzas productivas locales.

### 3.6. Aspectos sistémicos:

En las siguientes matrices se expondrán las potencialidades y los conflictos a nivel ambiental, social y económico identificados en la organización Asofrutas del municipio de Cécota.

**Tabla 2 Sistema técnico ambiental: Potencialidades – Conflictos**

<b>SISTEMA</b>	<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>CONFLICTOS</b>
<b>TÉCNICO Y AMBIENTAL</b>	<b>PA1</b> Condiciones edafoclimáticas del territorio	<b>CA1.1</b> Variabilidad climática extrema productos del cambio climático.
		<b>CA1.2</b> Disminución de la disponibilidad del recurso hídrico
	<b>PA2</b> Manejo agronómico del cultivo de uchuva	<b>CA2.1</b> Baja receptividad y aceptación de recomendaciones técnicas <b>CA2.2</b> Insuficiente calidad y pertinencia de la Asistencia Técnica

Elaboración propia

**Tabla 3**

**Sistema económico: Potencialidades – Conflictos**

<b>SISTEMA</b>	<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>CONFLICTOS</b>
<b>ECONÓMICO</b>	<b>PE1</b> Oferta de producto de excelente calidad	<b>CE1</b> Omisión del valor agregado a la producción agrícola.
	<b>PE2</b> Legalización y formalización de la Asociación ASOFRUTAS	<b>CE2</b> Dificultad para crear clústeres de producción en la zona
		<b>CE3</b> Falta de cumplimiento en el pago de la mensualidad de sostenimiento por algunos socios.

	<b>PE4</b> Crecimiento del sector agrícola de la Región	<b>CE4</b> Altos costos de los insumos agrícolas
	<b>PE4</b> Amplia aceptación del producto en el mercado nacional e internacional	<b>CE4.1</b> Competencia de precios del producto <b>CS4.2</b> Intermediarios en la comercialización del producto

Elaboración propia

**Tabla 4 Sistema social: Potencialidades – Conflictos**

<b>SISTEMA</b>	<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>CONFLICTOS</b>
<b>SOCIAL</b>	<b>PS1</b> Conocimiento de las labores del campo	<b>CS1</b> Escasa disponibilidad de mano de obra para labores
	<b>PS2</b> Interés por mejorar condiciones básicas de vida	<b>CS2.1</b> Bajo Estímulo de tejido empresarial local. <b>PS2.2</b> Limitado acceso a programas de inversión para suplir necesidades básicas insatisfechas.
	<b>PS3</b> Zona sin dificultades de conflicto armado o desplazamiento	<b>CS3.1</b> Baja percepción de la presencia del estado en la región. <b>CS3.2</b> Falencias en Infraestructura física (transporte y comunicaciones)

Elaboración propia

# CAPITULO IV



@omarsilva\_photos

## **4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

### **4.1. Objetivos estratégicos:**

- Fortalecer las alianzas empresariales del sector agrícola dirigido a la producción de uchuva en el Municipio de Cácuta, Norte de Santander, como aporte al desarrollo sostenible de la subregión suroccidental del departamento.
- Aumentar las condiciones de vida de los asociados y de los afiliados.
- Favorecer prácticas agrícolas, administrativas y de desarrollo territorial tendientes al fortalecimiento de la competitividad de las alianzas productivas de uchuva en Cácuta, Norte de Santander

### **4.2. Estrategias de intervención:**

A continuación, se presentará estrategias que busca aprovechar el potencial para revertir el conflicto a partir de estrategias externas y que tienen que ver con desarrollo territorial asociados a los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU.

Tabla 5 Estrategias del sistema técnico ambiental

SISTEMA	POTENCIALIDADES	CONFLICTOS	ESTRATEGIAS	ODS ASOCIADO
<b>TÉCNICO Y AMBIENTAL</b>	<b>PA1</b> Condiciones edafoclimáticas del territorio	<b>CA1.1</b> Cambio climático.	<b>EA1.1</b> Gestión sostenible del recurso suelo.	<b>Objetivo 15:</b> Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad
		<b>CA1.2</b> Disponibilidad del recurso hídrico	<b>EA1.2</b> Gestión de las fuentes de agua para el manejo de la calidad y cantidad del recurso hídrico.	<p><b>Objetivo 6:</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.</p> <p><b>Objetivo 12:</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 15:</b> Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad.</p>

	<p><b>PA2</b> Manejo agronómico del cultivo de uchuva</p>	<p><b>CA2.1</b> Receptividad y aceptación de recomendaciones técnicas</p> <p><b>CA2.2</b> Calidad y pertinencia de la Asistencia Técnica</p>	<p><b>EA2.1</b> Fortalecimiento de la calidad de los procesos de asistencia agrícola especializada, pertinente y de calidad.</p> <p><b>EA2.2.</b> Aumento de la disponibilidad de plataformas de información y calidad de recursos humanos, técnicos y financieros</p> <p><b>EA2.3</b> Involucramiento de centros de investigación agropecuaria, universidades y empresas asociadas a la producción agrícola que generen conocimiento y procesos productivos propios a partir de (I+D+i).</p>	<p><b>Objetivo 9:</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>Objetivo 17:</b> Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible</p>
--	---	--	---	--

Tabla 6 Estrategias del sistema económico.

SISTEMA	POTENCIALIDADES	CONFLICTOS	ESTRATEGIAS	ODS ASOCIADO
ECONÓMICO	PE1 Oferta de producto de excelente calidad	CE1 Omisión del valor agregado a la producción agrícola.	<p><b>EE1.1</b> Aprovechamiento y apropiación de la disponibilidad de asistencia técnica para la producción y comercialización de <i>commodities</i>, aplicando tecnologías para mejorar la producción.</p> <p><b>EE1.2</b> Generación de valor agregado a los productos y subproductos agropecuarios generados en la zona.</p>	<b>Objetivo 8:</b> Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos
	PE2 Legalización de la Asociación ASOFRUTAS	CE2 Dificultad para crear clústeres de producción en la zona	<b>EE2.1</b> Diseño de programas de desarrollo local coordinado por entes territoriales, sector privado y agentes sociales.	<b>Objetivo 8:</b> Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos

			<p><b>EE2.2</b> Fomento de la asociatividad local.</p> <p><b>EE2.3</b> Creación de una marca de identidad y respaldo local activo (marketing municipal)</p>	<p><b>Objetivo 9:</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación</p> <p><b>Objetivo 11:</b> Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles</p>
		<p><b>CE3</b> Falta de cumplimiento en el pago de la mensualidad de sostenimiento por algunos socios.</p>	<p><b>EE3.1</b> Capacitación y fomento de la Asociatividad</p> <p><b>EE3.2</b> Generación de Incentivos al pago oportuno</p>	<p><b>Objetivo 8:</b> Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos</p>
	<p><b>PE4</b> Crecimiento del sector agrícola de la Región</p>	<p><b>CE4</b> Altos costos de los insumos agrícolas</p>	<p><b>EE4.1</b> Articulación con políticas públicas (del orden departamental y nacional) de precios y abastecimiento de insumos.</p> <p><b>EE4.2</b> Capacitación en desarrollo de insumos alternativos a partir de</p>	<p><b>Objetivo 8:</b> Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos</p> <p><b>Objetivo 7:</b> Garantizar el acceso a una energía</p>

			energías limpias y agricultura orgánica.  <b>EE4.3</b> Diversificación de ingresos	asequible, segura, sostenible y moderna.  <b>Objetivo 12:</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
	<b>PE4</b> Amplia aceptación del producto en el mercado nacional e internacional	<b>CE4.1</b> Competencia de precios del producto  <b>CS4.2</b> Intermediarios en la comercialización del producto	<b>EE4.1</b> Configuración de comercialización directa con mercados nacionales e internacionales.	<b>Objetivo 8:</b> Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.  <b>Objetivo 9:</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación.  <b>Objetivo 17:</b> Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Tabla 7 Estrategias del sistema social

SISTEMA	POTENCIALIDADES	CONFLICTOS	ESTRATEGIAS	ODS ASOCIADO
<b>SOCIAL</b>	<b>PS1</b> Conocimiento de las labores del campo	<b>CS1</b> Escasa disponibilidad de mano de obra para labores	<p><b>ES1.1</b> Promoción del desarrollo económico local y del empleo rural.</p> <p><b>ES1.2</b> Generación de incentivos a empleos rurales mejor remunerados.</p> <p><b>ES1.3</b> Formación en el trabajo y para el emprendimiento según las necesidades y la naturaleza de la región en el momento actual y con proyección del territorio a futuro.</p> <p><b>ES1.4</b> Fortalecimiento de la equidad de género y el empalme generacional en los procesos productivos y oportunidades de liderazgo en niveles</p>	<p><b>Objetivo 1:</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.</p> <p><b>Objetivo 8:</b> Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Objetivo 10:</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p> <p><b>Objetivo 11:</b> Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 5:</b> Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a</p>

			decisorios en la vida pública, política y económica.	todas las mujeres y las niñas.
	<b>PS2</b> Interés por mejorar condiciones básicas de vida	<b>CS2.1</b> Bajo Estímulo de tejido empresarial local.	<b>ES2.1</b> Formulación de incentivos para la generación de empresas del orden agroindustrial en la zona.	<b>Objetivo 8:</b> Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.  <b>Objetivo 11:</b> Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.
		<b>PS2.2</b> Acceso a programas de inversión para suplir necesidades básicas insatisfechas.	<b>ES2.2</b> Facilitación y apoyo a espacios de capacitación y empoderamiento sobre temas de emprendimiento rural y negocios verdes.	
	<b>PS3</b> Zona sin dificultades de conflicto armado o desplazamiento	<b>CS3.1</b> Baja percepción de la presencia del estado en la región.	<b>ES3.1</b> Promoción de la participación ciudadana de los habitantes locales en políticas y medidas de interés a la comunidad	<b>Objetivo 11:</b> Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.  <b>Objetivo 16:</b> Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas.
		<b>CS3.2</b> Falencias en Infraestructura física	<b>ES3.2</b> Construcción de infraestructuras que	<b>Objetivo 9:</b> Construir infraestructuras resilientes, promover la

		(transporte y comunicaciones)	promuevan el desarrollo económico regional.	industrialización sostenible y fomentar la innovación.  <b>Objetivo 11:</b> Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.
--	--	-------------------------------	---	--

Elaboración propia

Las estrategias planteadas deben incentivar un mejoramiento continuo de los procesos económico, social y ambiental con el fin de lograr la satisfacción de los productores, asociados y clientes a través de la producción y venta de la uchuva que cumpla con estándares altos de calidad. Dando profundidad a las matrices anteriormente descritas, podemos describir las estrategias propuestas de acuerdo a los sistemas a saber,

**Sistema técnico ambiental:** la zona de influencia de la alianza productiva de uchuva en Cúcota, Norte de Santander, dispone de unas condiciones agroambientales que favorecen la producción y calidad de uchuva y otros frutales. Para salvaguardar la productividad, se hace necesario proteger los insumos básicos de producción primaria como lo son el recurso suelo y el recurso hídrico. En cuanto a los suelos, es de vital importancia dar prioridad a estrategias que contribuyan a mitigar el impacto del cambio climático a través del secuestro de carbono, la reducción de emisión de gases de efecto invernadero y la desertificación (FAO, s.f.). Lo anterior se logra dando asistencia técnica orientada al uso de los suelos de acuerdo a sus condiciones físico químicas y mediante técnicas adecuadas de producción. La gestión de las fuentes de agua debe asegurar la disponibilidad y la calidad del recurso para la productividad actual sin comprometer la productividad y calidad de vida a las generaciones futuras.

El valor agregado del que gozan las alianzas productivas es el acceso a la asistencia técnica propia de los procesos productivos que se llevan a cabo en la ejecución de la alianza; sin embargo, se evidencian dos conflictos dentro de la potencialidad del manejo agronómico del cultivo de uchuva, en primer lugar, la calidad con que se presta el servicio de la asistencia técnica en los territorios muchas veces no son pertinentes ni demandadas por la comunidad de

agricultores del territorio. En segundo lugar, y en consecuencia de lo anterior, en muchos casos particulares la asistencia técnica no es reconocida por el agricultor como un mecanismo que conduzca al alcance de los objetivos de incremento de la productividad o que esta conlleve al mejoramiento de la calidad de vida de la familia campesina. El grupo de estrategias presentadas para dar solución a los conflictos presentados van encaminadas a mejorar aspectos en la calidad, pertinencia y oportunidad de la asistencia técnica involucrando actores como empresa privada, centros de investigación agropecuaria, y las universidades, ya que cumplen un rol determinante en el avance de tecnologías de producción. Además de sus funciones clásicas, la universidad puede desempeñar un importante papel en la promoción de la cultura local, así como realizar una función destacada como agente de desarrollo local. (Alburquerque, 1998)

**Sistema económico:** las condiciones agroambientales del municipio de Cécota de Velasco permite una oferta de producto de excelente calidad, no obstante, la comercialización del producto de la uchuva se hace en la modalidad de *commodities* o de productos de extracción primaria en presentación de fruta fresca en capacho. Para explotar las potencialidades de sus productos –en el caso particular de la uchuva-, las estrategias van encaminadas a crear valor agregado a los productos y subproductos agropecuarios generados a partir de la uchuva en el territorio, y de esta manera vincular otros sectores productivos relacionados a la agroindustria.

Otro paquete de estrategias del sistema económico corresponde a la oportunidad de fomentar la asociatividad en calidad de productores, la cual va más allá de su vinculación en calidad de socios a Asofrutas, sino que esta debe trascender a la creación de clústeres, asociando estos a una marca local que permita identificar origen, calidad y valor agregado. El elevado

precio de los insumos básicos para la producción agropecuaria juega un papel fundamental en el sector. No ajenos a los temas relacionados con la crisis coyuntural entre los dos países que proveen los fertilizantes en Colombia, los precios de los insumos para la fabricación de estos han crecido hasta en 80%, alterando el precio final y obligando al productor a reducir la cantidad y periodicidad de aplicación de fertilizantes en sus cultivos, situación que impacta negativamente de manera directa su productividad. (Diario La República, 2022). Como estrategia a mitigar este conflicto, se propone capacitar a los agricultores en el desarrollo de insumos alternativos a partir de energías limpias y agricultura orgánica, lo que permite que al final tendrán una repercusión positiva en el producto terminado y dará un valor agregado que el mercado dará más valor económico, ambiental y social. Para esta estrategia de valor se debe vincular a entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA-, universidades regionales, centros de investigación orientadas al sector agropecuario, entes territoriales y sector productivo.

Aunado a las estrategias anteriormente descritas, el productor agropecuario en particular y como resultado de un proceso de asociatividad, de marca regional y teniendo en cuenta las potencialidades que oferta las condiciones físicas del territorio, se debe propender por diversificar los ingresos en aspectos como gastronomía, turismo (agroturismo y turismo ecológico) y cultura en torno a la productividad de uchuva que ofrece la región.

Asofrutas y sus aliados estratégicos tienen en sus estatutos y en su política comercial muy bien definidos los canales de comercialización en los mercados nacionales e internacionales, donde no se da cabida a intermediarios y se establece desde el principio un comprador, lo que asegura precios y acceso a los mercados de la producción de los asociados.

**Sistema social:** Las estrategias pertinentes al sistema social están orientadas al mejoramiento de la calidad de vida de las personas dedicadas a la producción agrícola, la superación de la pobreza monetaria a partir de empleos dignos y de calidad, formación para el trabajo pertinente a los sistemas productivos y a la naturaleza del territorio. Mujeres y jóvenes tienen un gran trabajo a aportar en los sistemas sociales, por eso se proponen estrategias de fortalecimiento a la equidad de género y el empalme generacional en los procesos productivos y oportunidades de liderazgo en niveles decisorios en la vida pública, política y económica.

Por otro lado, se establecen estrategias del orden interno a nivel organizacional en Asofrutas, dentro de las que sobresalen a saber:

- Mantener la alianza comercial, que contribuyan a dar continuidad al negocio de la de la asociación.
- Promover el auto-financiamiento de la organización y el financiamiento de la actividad productiva de los asociados mediante el fortalecimiento del fondo rotatorio de ASOFRUTAS, según cumplimiento de las responsabilidades de cada asociado y el pago oportuno de las cuotas del fondo rotatorio, con el fin de beneficiar al grupo familiar.
- Aumentar el retorno del capital invertido en la producción de uchuva, por medio de la articulación de estrategias dirigidas a aumentar la eficiencia en aspectos como asociatividad, gestión empresarial, mercadeo, comercialización, gestión contable y financiera.

Tabla 8 Estrategia Interna Comercialización.

<b>Estrategia interna 1. COMERCIALIZACIÓN DE UCHUVA</b>			
<b>Objetivo:</b> Mantener la alianza comercial, que contribuyan a dar continuidad al negocio de la de la asociación.			
<b>AREA ESTRATEGICA:</b> MERCADEO			
<b>DIRIGIDO A:</b> ASOCIACION ASOFRUTAS			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>COMERCIALIZACIÓN DE UCHUVA</b>	Mantener el contrato de comercialización de UCHUVA con el aliado comercial.	Documento firmado por el aliado comercial y el gerente de la ASOFRUTAS.	Ministerio de Agricultura Gobernación de Norte de Santander
	Mejorar la calidad de la uchuva mediante la aplicación de BPA.	Pruebas de plataforma realizadas de manera aleatoria al producto.	Secretaría de Desarrollo Económico
	Establecer acuerdos de comercialización entre los asociados y la organización.	Numero de acuerdos comerciales firmados.	Alcaldía municipal de Cúcota.

Tabla 9 Estrategia Interna Fortalecimiento fondo rotatorio

<b>Estrategia interna 2. FORTALECIMIENTO DEL FONDO ROTATORIO ASOFRUTAS</b>			
<p><b>Objetivo:</b> Promover el auto-financiamiento de la organización y el financiamiento de la actividad productiva de los asociados mediante el fortalecimiento del fondo rotatorio de ASOFRUTAS, según cumplimiento de las responsabilidades de cada asociado y el pago oportuno de las cuotas del fondo rotatorio, con el fin de beneficiar al grupo familiar</p> <p><b>AREA ESTRATEGICA:</b> FINANCIERA</p> <p><b>DIRIGIDO A:</b> ASOCIACION ASOFRUTAS</p>			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>FORTALECIMIENTO DEL FONDO ROTATORIO ASOFRUTAS</b>	Gestión para la devolución de los recursos del Incentivo Modular del MADR por parte de los asociados de ASOFRUTAS.	Gestión del consejo directivo de ASOFRUTAS, Gerente de la alianza y apoyo de la OGA.	Ministerio de Agricultura
	Devolución de los recursos del incentivo modular del proyecto alianza productiva.	Estrategias de comunicación organizacional para sensibilizar a los asociados de la importancia de la devolución del incentivo modular.	Gobernación de Norte de Santander
	Créditos y microcréditos agropecuarios para el financiamiento de la actividad productiva de los asociados.	Recursos del Fondo Rotatorio ASOFRUTAS.	Secretaría de Desarrollo Económico
	Aportes de Comercialización de productos agropecuarios	Recursos de la devolución del Incentivo modular del MADR	Alcaldía municipal de Cécota
	Capacitar por competencias a los afiliados de la asociación y establecer incentivos por el cumplimiento de metas.	Porcentaje de las utilidades de la actividad de comercialización destinado a fortalecer el fondo rotatorio	

Tabla 10

*Estrategia Interna Fortalecimiento de la capacidad administrativa y financiera*

<b>Estrategia interna 3. FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.</b>			
<b>Objetivo:</b> <i>Aumentar el retorno del capital invertido en la producción de UCHUVA, por medio de la articulación de estrategias dirigidas a aumentar la eficiencia en aspectos como asociatividad, gestión empresarial, mercadeo, comercialización, gestión contable y financiera.</i>			
<b>AREA ESTRATEGICA:</b> FINANCIERA			
<b>DIRIGIDO A:</b> ASOCIACIÓN ASOFRUTAS			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>ASOCIATIVIDAD Y GESTIÓN EMPRESARIAL</b>	Fortalecimiento socio-empresarial Comités de Apoyo ASOFRUTAS.	Formulación y gestión del proyecto para la capacitación y desarrollo de competencias técnicas y socio-empresariales permanentes de los Comités de apoyo ASOFRUTAS	Ministerio de agricultura  Gobernación de Norte de Santander
	Certificación de calidad de las fincas de los asociados.	Recursos Fondo Rotatorio ASOFRUTAS.	Secretaría de desarrollo económico
	Aprovechar los beneficios que brinda el gobierno en cuanto a la gestión de proyectos que permitan mejorar la producción agropecuaria.	Apoyo Contadora Pública ASOFRUTAS	Alcaldía municipal de Cacota
	Capacitar al consejo directivo de ASOFRUTAS en temas relacionados con administración de empresas agropecuarias. Se debe ir de la mano con asesores técnicos para la realización de	Asesoría Profesional para la gestión de créditos agropecuarios.	

	<p>planes estratégicos que direccionen el trabajo de la asociación a través de la ejecución de proyectos cofinanciados con entidades del orden regional, departamental y nacional.</p> <p>Capacitar a los productores en gestión empresarial.</p>	<p>Reconocer la certificación en BPA como ventaja comparativa frente a las asociaciones del sector y desarrollar un programa encaminado a obtener la certificación en buenas prácticas agrícolas.</p>	
--	---	---	--

## CONCLUSIONES

Las alianzas productivas son importantes para los pequeños y grandes agricultores a nivel regional y nacional, para una mejor escala de productividad y competitividad en el ámbito agroindustrial, así como el impacto positivo en las condiciones de vida de las familias del sector agrícola.

El Programa de Apoyo a las Alianzas Productivas (PAAP) ha hecho aportes significativos en la generación de ingresos y empleo en el municipio, aumentando la calidad y la productividad de las unidades productivas. Pese a que los recursos aún no son suficientes para suplir las necesidades de los pequeños productores, es una política trascendental para optimizar la calidad de vida de la población y aumentar sus ingresos.

El Programa de Apoyo a las Alianzas Productivas (PAAP) deben complementarse con actividades educativas en temas socios económicos, empresariales y técnicos ambientales dirigidos a agricultores y población interesada. Las capacitaciones son imprescindibles para la tecnificación de los cultivos, ya que ayuda a mejorar las prácticas de productividad. Es valioso que estas reuniones sean basadas en técnicas de extensión rural orientadas al cumplimiento de los objetivos de la alianza. Así mismo, las PAAP deben propender por la vinculación participativa de entidades y diferentes grupos de personas asociadas a entornos empresariales y gremios de producción.

El desarrollo económico local depende en gran medida de la articulación de estrategias de diversa naturaleza, la cual comprende desde los ámbitos administrativos, comerciales, financieros y socio económicos, hasta particularidades de los insumos técnicos y ambientales con las que cuenta el territorio. Del mismo modo, el plan de desarrollo económico local debe tener en cuenta variables específicas relativo a rasgos culturales y sociales del territorio, para que a partir de ellas se estimulen las capacidades individuales y de comunidad en aspectos de innovación, productividad y sostenibilidad local.

Las estrategias planteadas en este trabajo de grado, se soportan y toman fuerza en gran medida por la infraestructura tecnológica que entidades territoriales del orden nacional y regional, universidades y centros de investigación aporten a los Programas de Apoyo a las Alianzas Productivas como interés al desarrollo económico local. Consecuencia de lo anterior la tecnología, la infraestructura y la generación de conocimiento aplicado son los cimientos que sostienen el éxito de la visión del territorio como empresa dinamizadora del desarrollo.

Las estrategias para el fortalecimiento de la competitividad de las alianzas productivas de uchuva en Cácula Norte de Santander están asociadas a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) establecidos por la Asamblea General de las Naciones en 2015, en el que el ODS que más tiene incidencia en este trabajo de grado corresponde a Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos en el territorio.

## RECOMENDACIONES

En el marco de un proyecto que propende por el desarrollo económico regional, se espera que haya más aportes académicos al tema del Programa de Apoyo a las Alianzas Productivas (PAAP), no solo en el tema específico de la Alianza de la productividad de uchuva, sino dirigido a otros productos agropecuarios de interés local. Igualmente, se espera que este tipo de trabajos motive la implementación de actividades de seguimiento, control, mejora y asistencia al PAAP de uchuva en el municipio de Cécota de Velasco y a otras nuevas iniciativas de Alianzas Productivas que se generen para generar desarrollo económico en la región.

En el sistema técnico y ambiental, se recomienda dar continuidad con la productividad de la uchuva enmarcada en las Buenas Prácticas Agrícolas, ya que a partir de estas se genera un valor agregado, el cual hace que el producto sea más atractivo en los mercados nacionales e internacionales. A la par, es indispensable estimular la conversión de la producción primaria de *commodities* a productos transformados con el fin de abrir nuevas oportunidades de mercado y nuevos ingresos en las familias campesinas locales.

La asociatividad rural contribuye a la competitividad y fortalece las capacidades productivas de las regiones, por tanto, es indispensable para el desarrollo local, fortalecer el tema de la asociatividad en los productores rurales. Para conseguir esto, se hace necesario vincular al sector productivo, entidades de educación superior, cámaras de comercio, entidades territoriales del orden nacional y departamental, y otras instituciones que cuenten con la experiencia y la pertinencia del caso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, F. (1998). *Desarrollo humano local*. Cuba: Universidad de La Habana.
- Alcaldía municipal de Cácuta de Velazco de Norte de Santander. (2020). *Plan de desarrollo 2020-2023 Amor por nuestro pueblo y honestidad para servirle*. <http://www.cacota-nortedesantander.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-20202023-amor-por-nuestro-pueblo>
- Bermúdez Pineda, N T. (2016). *Lineamientos de promoción para el desarrollo local, Caso: municipio de Cácuta, Norte de Santander*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Experimental del Táchira].
- Bernal, C (2010) *Metodología de la Investigación*, (3ª ed.) Bogotá, Colombia: Pearson
- Cardona Acevedo, M., Escobar Acevedo, S. (2012). *Innovación en la transformación productiva industrial: aportes a la discusión*. Semestre Económico. 15 (31). Pp. 12-151.
- Comisión Económica para América Latina – CEPAL (30 de junio de 2022). *Acerca de Desarrollo Sostenible*. <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>
- Comisión Económica para América Latina – CEPAL (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art 38, Art 39, Art 58. 6 de julio de 1991. (Colombia).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2022). *Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH 2012-2020*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220201-InfoDane-Cucuta-Norte-de-Santander.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2020) *Plan Nacional de desarrollo*

[/https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx](https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx)

FAO (2016). *Asistencia Técnica y Extensión Rural Participativa*.

<https://www.fao.org/3/i5977s/i5977s.pdf>

Flórez, M. D H. (2016). *Plan Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación del Sector Agropecuario Colombiano. Cadena de uchuva*.

[https://www.researchgate.net/publication/322483662\\_PECTIA-\\_Cadena\\_de\\_Uchuva](https://www.researchgate.net/publication/322483662_PECTIA-_Cadena_de_Uchuva)

Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible: Un enfoque Sistémico*. Medio Ambiente y Desarrollo. CEPAL – División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos.

Gobernación de Norte de Santander. (2020) *Plan de Desarrollo Departamental de Norte de Santander 2020-2023/*

[https://www.nortedesantander.gov.co/Portals/0/PDD%20NdS%202020-2023%20\(Ordenanza%20006%20de%202020\).pdf](https://www.nortedesantander.gov.co/Portals/0/PDD%20NdS%202020-2023%20(Ordenanza%20006%20de%202020).pdf)

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2006). *Análisis de los datos cuantitativos*. Metodología de la investigación, 407-499.

IICA. (2017). *La innovación para el logro de una agricultura competitiva, sustentable e inclusiva*. In Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (Vol. 574, Issue 11). <http://www.iica.int>

Kasse, M. (2005). *Globalización e intensificación de la regionalización: sentido y perspectivas*, Global Progress. <http://www.globalprogress.org/castella/Dakar/Kasse.html>

Ley 1876 de 2017. Por medio de la cual se crea el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria y se dictan otras disposiciones. 29 de diciembre de 2017. Diario oficial No. 50461

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2016). *Manual Operativo Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas*. Febrero 16 de 2016.

Real Academia Española, (s.f.) *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.5 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [Consultado 01 de julio de 2022].

Rojas, P. (2000). *Algunos ejemplos de cómo medir la competitividad*. IICA, 2000. 49 p.; 23 cm. – (Serie Cuadernos Técnicos / IICA; no. 14) ISBN 92-9039-487 0

Salas, C., Garzón, M. (2013). *La noción de calidad de vida y su medición*. Revista CES Salud Pública. Vol. 4, Nº. 1, 2013, págs. 36-46.

Tamayo Medina, A. I., Villamizar, D., Chacón, D., & Arenas, N. (2020). *Oportunidades de negocios del mercado de frutas exóticas de Norte de Santander para los Emiratos Árabes Unidos*. Visión internacional, 2, 1. <https://doi.org/10.22463/27111121.2600>

Uribe Mallarino, C. (2004). *Desarrollo Social y Bienestar*. Universitas Humanística. vol. XXXI, núm. 58, 2004, pp. 11-25. <http://hdl.handle.net/10554/29564>.

Vázquez Barquero, A (1988). *Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo*, Madrid.