

2016
Ej. 1

1323891

Universidad Simón Bolívar
Instituto de Posgrados
Maestría en Administración e Innovación



**Sistematización del Modelo Asociativo Productivo Integral Agropecuario – MAPIA,
en municipios rurales del departamento del Atlántico**

Informe Final para Optar al título de

Maestro en Administración de Empresas e Innovación

Billy Pérez Molina
Liz Tuesca Martínez

Barranquilla
2016

Universidad Simón Bolívar
Instituto de Posgrados
Maestría en Administración e Innovación

**Sistematización del Modelo Asociativo Productivo Integral Agropecuario – MAPIA,
en municipios rurales del departamento del Atlántico**

**Informe Final para Optar al título de
Magíster en Administración e Innovación**

Billy Pérez Molina
Liz Tuesca Martínez

Director:
Adm. Emp. Manuel Guillermo González Soler
Magister en Educación

Barranquilla
2016

Hoja de Aceptación

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Barranquilla, Mayo de 2016

Dedicatoria

*A Dios por darme salud y fortaleza para culminar este proyecto;
A mi madre, por ser ejemplo de vida,
A mi esposo por su estímulo y apoyo constante,
A mis hijos y nietos por su amor, comprensión,
A mis familiares y amigos por sus palabras de apoyo durante mis estudios.*

Liz Tuesca Martínez

*A mis hijas por su amor, comprensión y por prestarme el tiempo que les correspondía.
A mi madre, por su amor y apoyo incondicional.
A mis hermanos, Tyrone y Jill por ser fuente de inspiración.
A Dios, por ser el artífice de mis logros.*

¡GRACIAS!

Billy Pérez Molina

Agradecimientos

A la Universidad Simón Bolívar, en especial al Doctor José María Mendoza Guerra, coordinador de la Maestría en Administración e Innovación por su acompañamiento en nuestra formación profesional, a nuestro director de tesis Guillermo González por las asesorías y apoyo en transcurso de la maestría.

A los expertos Carlos Osorio Torres y Katherine Lobo García por su valioso aporte en la investigación. Al emprendedor Domingo Saltarín su colaboración en todo lo relacionado con el conocimiento del MAPIA.

A ASOGAMA y todos los empresarios del campo que participaron en esta experiencia por el tiempo prestado y la información suministrada sin la cual no se hubiera podido desarrollar esta investigación.

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
1. El Problema	13
1.1. Planteamiento del Problema.	13
1.2. Antecedentes del problema.....	13
1.3. Descripción del problema	19
1.3.1. Árbol del problema	22
1.4. Formulación del problema	24
2. Objetivos	25
2.1. Objetivo General	25
2.2. Objetivos Específicos	25
3. Justificación	26
4. Marco Teórico	30
4.1. La organización como elemento social.	30
4.2. Asociatividad.	31
4.2. Asociatividad.	31
4.2. Asociatividad.	31
4.2. Asociatividad.	31
4.3. Contexto histórico.	37
4.4. Innovación y emprendimiento social.	39
4.5. Fundamentos teóricos y metodológicos del Modelo MAPIA.	43
4.6. Situación del departamento del Atlántico después de la inundación del 2010.	46
5. Diseño Metodológico	57
5.1. Tipo de estudio	57
5.1.1. Diseño de la Investigación	57
5.2. Población y muestra.	57
5.2.1. Población.....	57
5.2.2. Muestra.....	58
5.3. Técnicas e instrumentos.....	58
5.4. Análisis de los resultados	59
6. Análisis de Resultados	61

6.1.	Definición del objetivo y el objeto de análisis.....	61
6.2.	Eje de la Sistematización.....	61
6.2.1.	Actores del proceso de desarrollo	62
6.2.2.	Situación Inicial y sus elementos de contexto	64
6.2.3.	Proceso De Intervención.....	67
6.2.4.	Situación final y sus elementos de contexto.....	75
6.3.	Opinión del emprendedor: Domingo Saltarín.....	77
6.4.	Opinión de los expertos.....	85
6.5.	Análisis de contras presentes en el modelo.....	89
6.6.	Análisis final del modelo	90
7.	Conclusiones	96
8.	Recomendaciones.....	97
	Referencias	99
	Anexos.....	104

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Árbol del problema.....	22
Tabla 2. PIB per cápita de algunos países latinoamericanos entre 1900 y 1992.	39
Tabla 3. Número de afectados por la ola invernal 2010-2011 por municipios del departamento del Atlántico.....	52
Tabla 4. Relación de pérdidas agropecuarias en el sur del departamento del Atlántico (14 de Diciembre de 2010).....	53
Tabla 5. Distritos de riego afectados por la inundación.	54
Tabla 6. Categorías del análisis de la situación inicial.	64
Tabla 7. Análisis de costos según estrategia comercial.	70
Tabla 8. Cuadro de análisis de relaciones.	93

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1. Composición del Capital Social.....	17
Figura 2. Formación de las aves en V.....	18
Figura 3. PIB real per cápita en Dólares constantes 1950 – 1991.....	38
Figura 4. Pasos del modelo MAPIA.....	46
Figura 5. Mapa político del departamento del Atlántico, Colombia.....	47
Figura 6. Mapa del área y municipios inundados en el Departamento del Atlántico como consecuencia de la ruptura del Canal del Dique (corte al 16 de marzo del 2011).....	49
Figura 7. Fotografía 1 del panorama del sur del Atlántico tras la inundación del año 2010.....	49
Figura 8. Fotografía 2 del panorama del sur del Atlántico tras la inundación del año 2010.....	50
Figura 9. Fotografía 3 del panorama del sur del Atlántico tras la inundación del año 2010 (Campo de la Cruz).....	51
Figura 10. Fotografía 4, ruptura del Canal del Dique.....	52
Figura 11. Actores del proceso de desarrollo.....	63
Figura 12. Factores limitantes de la actividad agropecuaria.....	65
Figura 13. Árbol de causas y efectos de la situación inicial previa al MAPIA.....	67
Figura 14. Actividades Posteriores al Modelo.....	68
Figura 15. Factores que Favorecieron el Proceso de Desarrollo.....	71
Figura 16. Factores que Dificultaron el Proceso de Desarrollo.....	72
Figura 17. Estrategias implementadas por el MAPIA.....	74
Figura 18. Beneficios del Modelo.....	76
Figura 19. Factores Amplificadores de los Beneficios.....	77
Figura 20. Elementos que integra el MAPIA.....	78
Figura 21. Concepto de asociatividad según los expertos consultados.....	86
Figura 22. Esquema final de sistematización del modelo MAPIA.....	92

Índice de Anexos

	Pág.
Anexo A. Formato de cuestionario de entrevista realizada a Empresarios del Campo.....	104

Resumen

El propósito de este trabajo es la sistematización del modelo asociativo productivo integral agropecuario (MAPIA), existente en los municipios rurales del departamento del Atlántico, apoyado en los principios de asociatividad. En el desarrollo de esta investigación se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos: Se identificaron las restricciones y oportunidades del modelo; propiciar el fortalecimiento de las capacidades sociales; fomentar la voluntad y la capacidad de emprender acciones colectivas, teniendo en cuenta la asociatividad como factor principal que contribuye a crear relaciones de confianza y respetar normas básicas de reciprocidad. Se buscó además a través de ello el fortalecimiento de las organizaciones (cooperativas, asociaciones y sus empresas asociadas de productores) existentes y de las familias campesinas de agricultores y su replicabilidad en otras comunidades donde sea requerida su aplicación. Además describir las estrategias productivas, comerciales, empresariales y organizacionales que se adoptaron durante el proceso. La sistematización de la experiencia del modelo MAPIA contribuye a mirar la importancia del rol que juega el capital humano y el capital social en la construcción de un horizonte de futuro en las familias campesinas del sector agropecuario de los municipios rurales del departamento del Atlántico a través de la asociatividad.

Palabras claves: Sistematización, Modelo Asociativo, Sector Agropecuario, Empresas asociadas de productores, Estrategias Productivas, económicas y culturales.

Abstract

The purpose of this paper is the systematization of an integral agricultural productive partnership model (MAPIA), existing in the rural municipalities of Atlántico leaning on the principles of partnership. In the development of this research the following aspects were taken into account: First, the constraints and opportunities of the model that were identified; to promote the strengthening of social skills; to promote the will and the capacity to take collective action, considering partnerships as a major factor contributing to the building of trust and the respect for basic norms of reciprocity. It also seeks to through this, the strengthening of organizations (cooperatives, associations of producers and associated companies) existing and the family farmers and well its replication in other communities where required application. Also describe the production, trade, business and organizational strategies that were adopted during the process. The systematization of the MAPIA's model experience, contributes to look at the important role played by human capital and social capital in the construction of a future horizon in farm families in the agricultural sector of rural municipalities in the department of the Atlantic through associativity.

Keywords: Systematization, Model Associative, Agricultural Sector Productive Strategies, economic and cultural.

Introducción

El propósito de este trabajo es la sistematización del modelo asociativo productivo integral agropecuario (MAPIA) aplicado en los municipios Manatí, Malambo, Palmar de Varela, Galapa, Baranoa, Santo Tomás y Juan de Acosta, apoyado en los principios de asociatividad, lo cual ha venido conformando un mejor ambiente para el desarrollo de las personas y del sector agropecuario como elemento fundamental del desarrollo social, económico y local de las comunidades de estos municipios, los cuales históricamente se han caracterizado por una economía ligada al sector agropecuario.

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta los siguientes aspectos: Se identificaron las restricciones y oportunidades del modelo; Se propició el fortalecimiento de las capacidades sociales; Se fomentó la voluntad y la capacidad de emprender acciones colectivas, teniendo en cuenta la asociatividad como factor principal que contribuye a crear relaciones de confianza y respetar normas básicas de reciprocidad. Se buscó además a través de ello, el fortalecimiento de las organizaciones (cooperativas, asociaciones, sus empresas asociadas, los aliados productivos y comerciales), de las familias campesinas de agricultores y su replicabilidad en los municipios rurales del departamento del atlántico donde se desarrolló el modelo., Además describir las estrategias productivas, comerciales, empresariales y organizacionales que se adoptaron durante el proceso.

La sistematización permitió conocer la experiencia del modelo MAPIA y adaptarla para ser replicada en otras comunidades. Además contribuyó a mirar la importancia del rol que juega el capital humano y el capital social en la construcción de un horizonte de futuro en las familias campesinas del sector agropecuario de los municipios rurales del departamento del Atlántico a través del proceso la asociatividad.

1. El Problema

1.1. Planteamiento del Problema.

Debido al éxito alcanzado por el Modelo Asociativo Productivo Integral Agropecuario (MAPIA), aplicado de forma estratégica en la producción y comercialización de productos agropecuarios de los municipios de Manatí, Malambo, Palmar de Varela, Galapa, Baranoa, Santo Tomás y Juan de Acosta, durante los años

2005 al 2010; se hace necesario la sistematización de dicho modelo y de esta forma poder replicarlo en otros municipios y sectores productivos para verificar su validez y comprobar sus beneficios

1.2. Antecedentes del problema.

En Colombia solo a partir de la aparición de la carta política de 1991 se empieza hablar de manera formal de la existencia de la asociatividad, la Constitución plasmó su interés de elevar a rango constitucional, la promoción y protección a la asociatividad. La constitución consagra en su artículo 38 que se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad; el artículo 39 habla de que 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. En el artículo 58 se establece como responsabilidad del estado proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad; Además impulsa el acceso a la propiedad de la tierra en forma individual y asociativa.

La asociatividad en Colombia está regulada principalmente por las leyes 79 de 1988 y 454 de 1998, la primera tiene como propósito, dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, rige la conformación y naturaleza asociativa; mientras que la ley 454 regula su entorno y comportamiento. Los decretos de 0561 de 1989 y 2716 de 1994 y el decreto 2980 de 2004, regulan la parte jurídica de empresas comunitarias en el campo colombiano y la

conformación y operación de las asociaciones agropecuarias y campesinas, además se crean los centros provinciales de gestión agro empresarial.

Es de anotar que, a pesar de poseer todo este marco jurídico, el estado no ha impulsado a través de sus instituciones el desarrollo de la asociatividad en el sector agropecuario, lo que se refleja en el poco crecimiento de este último.

El sector agropecuario históricamente ha estado acompañado de la inequidad social y de la carencia de una política pública que impulse el desarrollo del mismo, a pesar de las leyes que prometieron solucionar el problema agrario, en Colombia no se ha realizado una reforma agraria que le distribuya la tierra a los campesinos con equidad; por el contrario, se sigue dando la inequidad y malas condiciones para la explotación de la misma, muchas deficiencias para hacerlas productivas, su explotación ha sido prácticamente artesanal, poco intensiva en tecnología, la vocación agropecuaria sigue siendo minifundista, todo esto ha traído consigo prácticas agrícolas inadecuadas que inducen a una economía débil y lenta que hace imposible la generación de ingresos, empleos, crecimiento, bienestar comunitario, bajo condiciones de sostenibilidad económica, social y ambiental; tal y como lo describe la Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica (Citado por Cantillo y De La Hoz, 2012). Todo esto conduce al incremento de población vulnerable, baja calidad de vida de las familias (Cortés, 2004). Estos problemas, según Perry (2010), incluso se repiten no solo en el Departamento del Atlántico, sino a nivel nacional.

Es necesario resaltar que en Colombia y en el caso que nos ocupa, municipios rurales del departamento del atlántico, las organizaciones asociativas no han logrado un avance significativo de transformación y consolidación, a pesar de la existencia de un marco jurídico e institucional y de ser un instrumento de lucha contra la pobreza no han sido aprovechadas como instrumento de desarrollo y expansión de nuevos mercados.

Los bajos niveles de financiación y de inversión que se han dado en los modelos asociativos del sector agropecuario, acompañados con una población marginada de los mecanismos de crédito no han permitido la evolución de este tipo de modelos en estos municipios.

Históricamente la falta de educación básica de los dueños de tierra, su descendencia no se interesa en seguir con esta labor lo cual no les permite mejorar sus condiciones de vida y la creación de nuevos líderes con visión de futuro, solo trabajan la tierra para satisfacer parte de sus necesidades básicas, lo que genera desplazamiento a las grandes ciudades y a conformar cinturones de miseria y delincuencia.

Adam Smith fue el primero en demostrar la importancia de la educación como factor de aumento en la productividad de los trabajadores; en su trabajo titulado *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las Naciones* (Citado por Morell, 2002), expone: “El estado con muy pequeños gastos podría facilitar, estimular y aun imponer, a la mayoría de las gentes que pertenecen a clases populares, la obligación de adquirir esos conocimientos tan esenciales de la educación” (p. 72).

Históricamente, no ha existido capacitación de las familias campesinas por parte de las instituciones del estado sobre el desarrollo de las habilidades, el conocimiento para entender y aprovechar el entorno donde se desarrolla la actividad agropecuaria; sumado a esto el Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura – IICA, (Alarcón, Cano, y Moscardi, 1998) explica que también:

La falta de espacios de negociación –cedidos o ganados- de organizaciones de trabajadores rurales y pequeños y medianos productores y su exposición a reglas de mercado para las cuales no estaban preparados, han transformado una parte de ellos en no competitivos. Esto significa que en un cierto plazo una proporción migrará a los barrios de emergencia de las ciudades, que se transformarán en excluidos. (p. 178).

Mora (1997) describe como causas del desplazamiento no forzoso las de tipo económico (encontrar un mejor nivel de vida o salarios sumamente bajos), por aspectos demográficos (crecimiento de la población rural, el deterioro de la tierra y la migración estacional), por aspectos socioculturales (búsqueda de educación, búsqueda de trabajo, carencia de servicios sociales, entre otras).

Casasfranco (2002) atribuye cuatro dimensiones básicas al fenómeno migratorio: la económico-social, la socio-institucional, la espacial-territorial y político-cultural, donde confluyen los argumentos antes mencionados. Giraldo y Hurtado (2006) le denominan este tipo de desplazamiento como “desplazamiento espontáneo” enmarcado en “el mejoramiento de las condiciones de vida, teniendo en cuenta las oportunidades disponibles”.

A través de todos los pormenores sufridos por los pequeños productores, específicamente en los municipios de Manatí, Malambo, Palmar de Varela, Galapa, Baranoa, Santo Tomás y Juan de Acosta, se conjugan diferentes variables para que éstos empiecen a pensar que, como grupo asociado tendrían mejores y mayores probabilidades.

De esta forma nace ASPROVINCA, Asociación de Productores y Comercializadores de Ovinos Caprinos y Porcinos de la Costa Atlántica, con el fin de poder realizar autogestión para la mejora del hato regional. Esta iniciativa nace por Domingo Saltarín, emprendedor social por naturaleza, quien está realizando diferentes proyectos de asociatividad rural, utilizando el modelo de ASPROVINCA.

Este proceso liderado por Domingo Saltarín, obtuvo reconocimiento internacional, a través del programa MIDAS de USAID. Dicha entidad reconoce el sistema implementado inicialmente como lo sugiere a continuación: “la asociación implementa un modelo productivo Socio-Económico coordinado por un grupo multidisciplinario de profesionales, el cual le permitirá Incrementar sus niveles de producción, aumentar el número de asociados y organizaciones comunitarias a beneficiar. De modo esencial, también se busca aprovechar los recursos naturales existentes en la costa norte colombiana”.

Resalta también el modelo Integral de producción (Organizativo-Empresarial-Productividad-Competitividad-Comercialización), que busca entre otras cosas: aumentar la capacidad productiva, el mejoramiento genético de especies, las buenas prácticas ganaderas, el desarrollo sostenible, entre otras cosas.

En si son muchos los factores que han incidido en el bajo desarrollo de la asociatividad. Uno de los factores más marcados es el individualismo que se presenta en las asociaciones existentes en estos municipios, lo cual es producto de la pobreza (estratos socioeconómico bajos) y de la desconfianza, las iniciativas colectivas también se muestran débiles, lo cual trae consigo efectos negativos y grandes desigualdades, para el mejoramiento de esta situación es indispensable lograr un vínculo social que mejore la calidad de vida social ,para ello consideramos indispensable manejar una noción sobre capital social, sino lo comprendemos no es posible entender la problemática económica, política y social ,además enfrentar de forma adecuada la problemática descrita con anterioridad.

El Capital Social es considerado la variable que mide la colaboración social entre los diferentes grupos de un colectivo humano, y el uso individual de las oportunidades surgidas a partir de ello, a partir de tres fuentes principales: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales .Acorde a la obra social de Robert Putnam, el capital social abarca aquellos “rasgos como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad, facilitando acciones coordinadas” (Putnam 1994,p. 167).Se trata de una

asociatividad que genera confianza y lazos de cooperación se intensifican cuando se encuentran respaldadas por la vigencia de normas de reciprocidad y contribuyen al bienestar general cuando operan mediante redes de compromiso cívico (Figura 1).



Figura 1. Composición del Capital Social.

Fuente: Elaboración propia.

Putnam (1993 b, 1995 y 1996) sostiene que las relaciones de confianza y compromiso cívico crean un capital social que influyen de modo significativo en el desarrollo económico y en el desempeño de las instituciones democráticas. Cabe señalar que la construcción del capital social debe estar basada en las relaciones de confianza.

Se pretende proyectar un crecimiento exclusivo, que brinde a cada uno, en la medida de sus capacidades participar activamente de los proyectos productivos.

Consideramos indispensable abordar el tema de capital social en forma gráfica, puede ser útil hacer referencia al comportamiento de muchos animales. Numerosas aves de gran porte, cuando levantan vuelos para prolongados viajes se disponen en una formación de V. Esta alineación geométrica tiene un argumento propio de la aerodinámica. El batido de las alas de las que van adelante genera corriente de aire ascendente que facilita la tarea de las que vuelan por detrás (Gill, 2014).



Figura 2. Formación de las aves en V.

Fuente: Gestión Empresarial Blog. (2015). ¿y tú, ya sabes lo que va a hacer tu empresa este año?. Recuperado de <http://www.gestionempresarialblog.es/tag/gestion/>

Los gansos, por supuesto utilizan esta estrategia. Dicen que los que viajan atrás de la formación graznan a los delanteros, para alentarlos a conservar el rumbo y la velocidad. Estos alados ejemplares muestran un exquisito comportamiento alineado por el bien común. Es claramente una conducta que forma uno de los grandes recursos productivos (Vázquez, 2010).

Es tanta la importancia del capital social que el Banco Mundial, el Banco interamericano de Desarrollo y las Naciones Unidas, entre otros crearon aéreas dedicadas a impulsar el capital social.

La necesidad de asociarse y de abandonar el tradicional aislamiento que en forma individual sufre el productor agropecuario, viene determinado por varias causales entre las que podemos mencionar aquellas de carácter social (éxodo del trabajador rural, envejecimiento de la población y deseo de elevar el nivel de vida del empresario), económicas (el asociativismo permite abaratar costos y acceder a un mejor asesoramiento técnico), entre otras.

En nuestro país y más específicamente en los municipios de Manatí Malambo, Palmar de Varela, Galapa, Baranoa, Santo Tomás y Juan de Acosta, el capital social está ausente. La educación olvida desarrollar al hombre como partícipe de un conjunto social. El capital social posee características que difieren del físico tales como: El primero no es tan fácil de advertir, ver y medir como el segundo. El capital social es mucho más difícil de construir mediante intervenciones externas, pues su desarrollo requiere de una infraestructura social que actúe eficientemente. La disponibilidad de la gente para cooperar en un objetivo común, es una ventaja competitiva esencial.

En suma: el social resulta ser otro capital que ayuda al desarrollo en los mismos términos que lo hace el físico y el humano. En nuestro caso existe un bajo nivel de capital social que urge diseñar estructuras e institucionalizarlas para que dicho comportamiento se convierta en un hábito, además tomar conciencia acerca de cómo un comportamiento coordinado 'puede mejorar los beneficios individuales esperados, sin importar que enfrentemos un desafío para lograrlo.

1.3. Descripción del problema

El problema se manifiesta en la inexistencia de un sistema de información, investigación e incentivos por parte de los organismos institucionales para fomentar y dar a comprender el Modelo Asociativo Productivo Integral Agropecuario (MAPIA), en los municipios del departamento del Atlántico y la asociatividad a los actores de la misma. Existe además el desconocimiento de factores determinantes para el desarrollo de la asociatividad en el entorno del sector agropecuario tales como: sicológicos, culturales, económicos, educativos, ambientales, de formación, redes de apoyo, organización, proyectos productivos y capacidad empresarial, mecanismos de financiamiento, legislación adecuada entre otros.

Otro de los problemas es la capacitación de la sociedad civil para la presentación de proyectos productivos sostenibles ante los organismos gubernamentales encargados de financiar la inversión en el sector agropecuario, lo cual dificulta su desarrollo. El capital humano además de ser un destacado factor de crecimiento tiene una extraordinaria importancia en otros ámbitos. Así como expresa la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1.999), contribuye al desarrollo cultural e institucional, aumenta la cohesión social, posibilita la reducción de la delincuencia, favorece el interés por el cuidado del medio ambiente, permite mejorar las condiciones de salubridad y refuerza la participación en la vida política. En la actualidad existe una conciencia generalizada sobre la importancia del capital humano en el desarrollo de las naciones, mediante el crecimiento profesional de cada ciudadano. Pero también es fundamental para el área rural.

El problema de la escasa productividad agrícola y pecuaria no puede resolverse con la mayor mecanización o el aumento de la infraestructura económica, ni siquiera con mayor asistencia tecnológica específica y general. Tenemos que propiciar la transformación del campesino; de su personalidad, de la actitud que adopta ante su mundo y de su conducta frente a la sociedad. Se requiere incorporarlo conscientemente y por el convencimiento y el

ejemplo que promueve la asociatividad. A través de esta será posible superar las desventajas de los esquemas de comercialización vigentes, lo cual no es imposible de forma individual se necesita asociarse para lograr mayor productividad.

A pesar de las buenas intenciones y esfuerzos por partes de estas familias campesinas asociadas en los municipios de Manatí, Malambo, Palmar de Varela, Galapa, Baranoa, Santo Tomás y Juan de Acosta, no se han dado los resultados esperados debido a diferentes factores intrínsecos y extrínsecos tales como:

1. Centralismo en la toma de decisiones.
2. Escenario económico y social de los asociados no genera confianza.
3. No existe mejoramiento continuo en los procesos.
4. Inexistencia de madurez gerencial.
5. No se sistematizan los procesos.
6. No se estudia sobre la cadena de valor de los productos.
- 7: No existe compromiso ni identidad con la organización de parte de los grupos de interés.
8. No existen indicadores que permitan monitorear los procesos para mejorar los resultados.
9. No existe suficiente comunicación abierta y transparente.

Es importante anotar que la calidad de la educación en las zonas rurales es inferior que en las áreas urbanas. A consecuencia de la menor densidad de población la escuela rural ha debido esperar con paciencia la asignación de recursos para infraestructura, equipos, material didáctico entre otros a lo largo de la historia. La estructura educativa y la formación técnica no toman en cuenta debidamente las necesidades laborales y que requiere el aparato productivo de la población rural. Las organizaciones no saben a ciencia cierta cómo se conforma la demanda y donde están los potenciales emprendimientos para preparar los recursos humanos adecuadamente.

La educación debe considerarse como aquella parte de la experiencia endocultural que, a través del proceso de aprendizaje, prepara al individuo para que ocupe su lugar como miembro de una sociedad, conduciéndola a una decisión y una actuación. El proceso educativo en la mayor parte de las sociedades, del país y de los municipios rurales del departamento del Atlántico se interrumpe tempranamente lo que no da

oportunidad, a la mayoría de los individuos para adquirir los conocimientos necesarios para su progreso y su bienestar.

La educación en el manejo ambiental y de producción en el sector agropecuario ha sido prácticamente nula, de esta problemática se pueden considerar los siguientes aspectos:

1. Inexistencia de capacitación en las diferentes etapas del proceso productivo y de pos cosecha.
2. Escasa formación de una cultura tecnológica-empresarial para el manejo de una producción agropecuaria eficiente, sustentable y competitiva.
3. Poca formación de emprendedores, profesionales, operarios, productores como verdaderos motores para la producción del sector agropecuario sustentable hacia el futuro.
4. Deficiente capacitación en asistencia técnica para los productores de las zonas de influencia del proyecto con una visión integral para la mejora de sus sistemas de producción y el bienestar de sus familias.
5. Inexistencia de capacitación sobre el capital suelo mejorado para una producción sustentable hacia el futuro y aumento del valor de la tierra.
6. El sistema científico tecnológico no es articulado con la producción.
7. Inexistencia de capacitación para enfrentar las incertidumbres y desequilibrios económicos, con respecto a las implicaciones del cambio climático.
8. No existe capacitación por parte de las instituciones del estado sobre el desarrollo de las habilidades, el conocimiento para entender y aprovechar el entorno donde se desarrolla la actividad.

La pobreza es uno de los problemas de mayor concentración en el campo incrementando la delincuencia, desplazamiento, migración de la población rural a las ciudades, desempleo y la miseria, entre otras. Colombia posee un 45% de pobreza, pero en el sector rural es del 64% dificultando la capacidad de generar inversión pública y privada en el campo, los municipios rurales del departamento del Atlántico se encuentra en una situación de pobreza bastante grave, no se posee ningún tipo de fuente de empleo, ni de ingresos siendo esto una de las causales directa de los fracasos en el desarrollo del sector agropecuario y por ende de la asociatividad.

La Organización Mundial del Comercio - OMC. Reconocer la importancia del sector agrícola plantea, desde hace algunos años, la necesidad de realizar un direccionamiento estratégico, que permita generar acciones dinamizadoras tendientes a incrementar la actividad económica y productiva, haciendo más competitivo el agro colombiano.

Finalizando consideramos que la problemática descrita amerita de manera urgente recurrir a diferentes e innovadoras formas de gestión autoconstruida y de sinergia asociativa con el fin de poder subsanar las falencias que a través de los años han sufrido los campesinos en lo concerniente a sus proyectos productivos.

La sistematización del modelo asociativo productivo integral agropecuario (MAPIA) que hemos desarrollado se puede considerar como una salida a la problemática existente, lo que amerita una investigación por parte de la academia, con el fin de identificar las variables, las fortalezas, los puntos de mejora, etc.

1.3.1. Árbol del problema

Problema: Inexistencia de un sistema de información, investigación e incentivos por parte de los organismos institucionales para fomentar y dar a comprender el modelo asociativo productivo integral agropecuario (MAPIA).y el desarrollo de la asociatividad en los municipios de Manatí, Malambo, Palmar de Varela, Galapa, Baranoa, Santo Tomás y Juan de Acosta, departamento del Atlántico, durante los años de 2005 al 2010

Síntesis del problema: El problema se manifiesta principalmente en la incapacidad del estado y Asprovinca para dar a conocer el modelo MAPIA en forma generalizada en los municipios del departamento del Atlántico ;en el alto porcentaje de la población del sector agropecuario desatendida, deficiencia de parcelas y dotación generalizadas, deficiente asistencia técnica al pequeño productor, débil organización para el desarrollo de las parcelas existentes, carencia de capacitación y educación de las familias campesinas para el manejo de cambios climáticos, desarrollo de la asociatividad del sector agropecuario nulo ,leyes, normas y decretos del sector sin planificación, altos índices de emigración de las familias de los municipios rurales, Departamento del Atlántico (Tabla 1).

Tabla 1. Árbol del problema.

ITEM	CAUSAS	EFECTOS
1	Escaso conocimiento y publicación por parte del estado y ASPROVINCA , debido a la falta de sistematización del modelo MAPIA, siendo esto una limitante para la replicabilidad	Solo en el 56% de los municipios del Atlántico, se implementa el MAPIA a través de ASPROVINCA
2	Incapacidad del estado y sus instituciones para gestionar y planificar recursos para el desarrollo del sector agropecuario.	El 80% de la población del sector agropecuario sin acceso a recursos del estado.
3	Infraestructura física de las tierras inadecuadas para su producción y escasez de materiales, dotación y tecnología para su desarrollo. .	Espacio físico donde funcionan las parcelas en mal estado.
4	Sistema de planeación y escasa tecnología para el sector agropecuario, deficiente y descoordinado.	Bajo nivel de vida del pequeño productor campesino, Emigración a la ciudad.
5	Baja capacidad organizativa de los pequeños productores, para comercializar sus productos y demandar adecuadamente la solución de sus problemas.	El 70 % de la población activa del sector agropecuario no accede a créditos, sin capacidad de negociación tanto en el proceso productivo como en la comercialización de los productos.
6	Escasa conciencia sobre el manejo de los problemas ambientales (cambios climáticos).	Un 50% de los productos del sector de la ganadería y la agricultura se pierden por desconocimiento de cambios climáticos.
7	Deficientes presupuestos del estado y las instituciones para la asociatividad en el sector agropecuario.	El 90% del pequeño productor sin incentivos para asociarse tales como; capacitación, asesoría técnica tecnología etc.
8	Incapacidad del gobierno para aprobar leyes, normas, decretos reglamentarios acordes con la realidad rural de cada territorio e, impulsar planes, programas y proyectos, tendientes a desarrollar la implementación de proyectos del sector agropecuario auto-sostenibles.	El 100% de la población agropecuaria no participa en la elaboración de las políticas de gobierno con respecto al sector.
9	Corrupción de los gobiernos factores alimentadores de la pobreza y de la economía campesina.	Bajo nivel de asequibilidad de los recursos del gobierno de parte de la población agropecuaria.
10	Falta de educación básica de los propietarios de tierras y de su descendencia.	El 60% de los propietarios y su descendencia sin acceso a la educación básica primaria
11	Deficiente sentido de pertenencia, identidad y compromiso con su zona de trabajo.	El 80% de la población campesina no cree en el proceso de asociatividad,
12	Inexistencia de sistematización de procesos de planificación y control de gestión.	El 70% de la población campesina desconoce el modelo asociativo existente(ASPROVINCA)

13	El campesino agricultor posee una actitud negativa en la que subsiste el analfabetismo y aislamiento, y en consecuencia el fatalismo y la desconfianza acumulados a varios siglos de desesperanza	El 80% de la población campesina no se compromete con los programas sociales ni la asociatividad.
14	Explotación de la tierra, Ganadería y agricultura se asocia a sistemas rudimentarios con bajos índices de productividad y sistemas de producción anticuados.	Baja capacidad de negociación tanto en el proceso productivo como en la comercialización de los productos.
15	No existe solidaridad social entre las familias campesinas.	El 80% de los campesinos no participa en los procesos asociativos
16	No se articula al agricultor con las diferentes organizaciones existentes.	El 100% de las instituciones del estado (escuelas colegios, alcaldías, gobernación, etc. sin articulación y compromiso con las organizaciones del sector agropecuario.
17	Débil desarrollo institucional agrícola y pecuario, entornos débiles imprevisibles de transparencia y poca claridad de las normas.	Menos de un 3% de los graduados en pregrado se gradúan de áreas del conocimiento relacionadas con el campo o la biodiversidad.
18	Inexistencia de condiciones sanitarias, no solo afectan los cultivos, sino también el bienestar de los agricultores y su núcleo familiar.	El 70% de la población campesina enferma por desconocimiento del manejo sanitario de los cultivos.

Fuente: L. TUESCA (Comunicación Personal, Abril 20, 2013).

1.4. Formulación del problema

Después del planteamiento anterior nos permitimos formular el siguiente problema:
¿Cómo contribuir a la replicabilidad del Modelo Asociativo Productivo Integral Agropecuario (MAPIA), mediante una propuesta de sistematización de un modelo asociativo empresarial integral para el sector agropecuario en municipios rurales del departamento del Atlántico.?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Sistematizar y proponer como replicable en otras comunidades el Modelo Asociativo Productivo Integral Agropecuario (MAPIA) existente, comprobado en los municipios de Manatí, Malambo, Palmar de Varela, Galapa, Baranoa, Santo Tomás y Juan de Acosta, del departamento del Atlántico; durante los años 2005 al 2010.

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las variables críticas que se afectaron al realizar la sistematización del Modelo Asociativo Productivo Integral Agropecuario (MAPIA), aplicado en los municipios rurales del departamento del Atlántico y que inciden en su replicabilidad.
- Determinar las estrategias implementadas por el modelo MAPIA que conducen al desarrollo y fortalecimiento de los componentes productivos, organizacional, comercial y empresarial, en la empresa del campo.
- Definir la sistematización del modelo asociativo adecuada, para el desarrollo de proyectos productivos del sector agropecuario, además fomentar la voluntad y la capacidad de emprender acciones colectivas, teniendo en cuenta la asociatividad

3. Justificación

El departamento del Atlántico se ha caracterizado como una región predominantemente agropecuaria, por las condiciones muy particulares del tipo de tierra, la proximidad a cuerpos de agua y las condiciones climáticas; sin embargo muy a pesar de tener estas características la mayoría de sus municipios presentan problemáticas complejas, causadas por aspectos como cambios culturales, falta de control a la tala indiscriminada de árboles y quema de bosques, contaminación y degradación de los cuerpos de agua, desviación de los arroyos, construcción inadecuada de los drenajes, contaminación industrial, sobre explotación en la pesca, alteración de la cobertura vegetal y uso inadecuado del suelo; contaminación con residuos sólidos, explotación minera no tecnificada, explotación de la madera para carbón vegetal (Null Value, 1995).

Estas problemáticas expuestas anteriormente afectan la productividad y el desempeño del sector agropecuario siendo uno de los más afectados la ganadería tanto a nivel local como nacional.

Esta situación viene documentándose desde hace décadas en todo el país según comenta Kalmanovitz (1996, p. 32), sobre esta época (1970-1975) en Colombia:

La ganadería, monopoliza unas 23 millones de hectáreas, pero abandona las regiones más fértiles como el valle del Cauca, el del Cesar, regiones del Tolima, Cundinamarca, Caquetá, etcétera, para entregarlas al arriendo de los empresarios del campo. Existe cierta racionalidad mínima en el empleo de las tierras por los ganaderos que utilizan las regiones con buen régimen de aguas para la ceba de los animales, las más salubres para la producción lechera que es intensiva en su manejo y el resto como recintos de cría y levante, donde se mantiene un ganado flaco por demasiado tiempo antes de que sea conducido a la ceba y de allí a degüello.

En todo caso, la productividad ganadera deja mucho que desear y evoluciona con extrema lentitud: extrae comercialmente sólo entre un 12 y un 15% del hato, cuando la extracción puede llegar a un 30%, las condiciones de sanidad son precarias, la natalidad es baja y muy alta la mortalidad.

Las diferentes reformas agrarias que el gobierno nacional ha impulsado en períodos posteriores no han sido dirigidos realmente al pequeño campesino, pues tal y como lo argumenta Pulecio (2006, p. 4), “la marcada desigualdad del capital y de la propiedad privada hizo que los latifundistas entorpecieran de diferentes formas las reformas agrarias emprendidas con el contubernio de la clase dirigente, que en su mayoría siempre ha pertenecido a las minorías propietarios de la tierra.” Todo esto coloca al agro colombiano en un panorama poco alentador, especialmente para los pequeños productores y/o campesinos con baja capacidad económica.

Pero, por otro lado, el sector pecuario específicamente, presenta unos indicadores bastante alentadores, según la Federación de Ganaderos de Colombia, FEDEGAN (2010):

- El sector agropecuario contribuye en Colombia con un 8.5% del PIB y el sector ganadero, particularmente, con el 1.6% del PIB, y siendo un 20% del PIB agropecuario (la mayor), generando 950.000 empleos directos.
- Dentro de la distribución del uso del suelo en Colombia, está destinado para el sector pecuario un 77% del mismo, de los cuales el 81% poseen pastos.
- El sector pecuario genera 7.9 empleos por cada 100 animales en la actividad lechera, así como 2.5 en cría y 5.5 en doble propósito.

El modelo MAPIA, implementado en estos municipios y apoyado por la organización USAID ha dado algunos resultados ya medibles, como por ejemplo:

- Aumento de producción de 2 toneladas por mes a 8 toneladas por mes, en lo que ha corrido el proyecto.
- La comercialización aumentó de 2 toneladas en el 2006 a 5 toneladas en el 2009.
- Se disminuyó el costo de unidad en 35% y la tasa de mortalidad bajó hasta 1% en el último año.
- El aumento de ingresos de los productores fue de un 50% adicional.

Todo esto a partir de un proceso asociativo de iniciativa privada, pero con la característica de aplicarse en asociaciones comunitarias, precisamente por la indiferencia y el poco apoyo que se les ha prestado a estas personas en sus municipios de origen. El pequeño productor normalmente no tiene una base académica buena, pues su nivel de estudios es precariamente bajo. Casi el 50% de ellos no tiene estudios o tienen la primaria incompleta. Causa suficiente para indicar que sus conocimientos empresariales son prácticamente nulos y se rigen por hacer producir la tierra y el ganado como lo hicieron sus

antepasados. Todo esto conlleva a una baja productividad que en muchos casos solo alcanza para darles el sustento diario a sus familias.

Es relevante señalar que no existe información confiable sobre iniciativas gubernamentales a nivel de los municipios rurales del departamento del Atlántico, que demuestren una gestión municipal orientada al desarrollo local a través de proyectos productivos, ni en administraciones anteriores ni en la actual. No se encuentran inversiones o programas de subsidios en el sector agropecuario que indiquen una actitud o compromiso de la dirigencia política municipal o departamental. El gobierno nacional ha desarrollado diferentes programas, pero casi nunca benefician a esta clase de productores y si lo hacen sus beneficiarios son escogidos a dedo por la clase política.

Desgraciadamente la falta de infraestructura, liderazgo y ejecución del gobierno municipal y regional aunado a barreras culturales, académicas y sociales generan un sensación de desesperanza para las generaciones actuales y futuras y manteniendo un paradigma de subdesarrollo y pobreza. Es imperativo entonces romper este paradigma a partir de iniciativas propias e innovadoras que proyecten un futuro promisorio, pero enfocados en una realidad presente de aumento de las condiciones de vida y de una mejora sustancial de las necesidades básicas insatisfechas.

La agricultura fue en los orígenes sociales del hombre la actividad básica en la explotación primaria de los recursos naturales, por lo que condiciona la economía de las comunidades sociales primitivas y determina sus mecanismos y formas de vida.

Los agricultores del departamento del Atlántico en su gran mayoría son propietarios minifundistas la única manera de incrementar su productividad y mejorar sus ingresos es si se encuentran organizados, la acción dispersa de multitud de unidades productivas dificulta la transmisión de tecnología, la utilización de programas de extensión agrícola, el uso del crédito y otras actividades relacionadas con la producción, comercialización, distribución entre otros, de los productos del campo. La asociatividad aparece como la mejor forma de elevar la productividad de los campesinos, defender su ingreso y mejorar su nivel de vida.

La posibilidad de solucionar estos problemas a nivel individual es mínima, considerando que estas familias campesinas en su mayoría tienen son pequeñas parcelas, por lo cual,

no cuentan con los recursos ni con el poder, para llevar a cabo acciones o estrategias que le permitan mejorar estos en gran medida.

Lo que pretende esta investigación no se basa en alcanzar una determinada escala de producción, de acopio o de facturación, sino de lograr integrar de manera innovadora a estas familias campesinas en torno a la asociatividad.

La idea es gestionar relaciones entre los asociados de tal manera que conozcan su territorio, recursos naturales y tecnología y de esta forma agregar valor.

El modelo asociativo del sector agropecuario MAPIA difiere de los anteriores pues la idea es transformar la empresa comercial en social involucrándose con la sociedad en la que se desarrolla, la sociedad se fusiona con la empresa y la empresa con la sociedad, se borra el límite entre trabajador y ciudadano, a través del proceso de asociatividad

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como instrumento para realizar un análisis de la problemática existente. A través de la sistematización de este modelo asociativo, se enfatizó en estudiar y caracterizar el proceso social que involucró el cambio de actitud y mentalidad, a través del MAPIA en los productores que participaron del modelo.

4. Marco Teórico

4.1. La organización como elemento social.

El hombre como individuo no puede estar o vivir aislado, por lo que debe buscar esas interacciones que lo conviertan en un elemento sociable. Esta sociabilidad hace que el individuo genere o constituya organizaciones que le permitan alcanzar objetivos y metas comunes, que como trabajo individual sería difícil o imposible lograr. ¿Pero entonces que es una organización?

De acuerdo con Gracia y Thielen (2000, p.): “Es una institución social, de la cual existe un sistema de actividades coordinado conscientemente que posee una estructura relativamente estable en el tiempo, que tiende hacia determinados fines y es incidida e incide sobre el medio ambiente”.

La página web Definición De (2008, p. 3), expresa que: “Una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir sus objetivos”.

Trujillo (2004) hace todo un recorrido sobre las diferentes definiciones a través del tiempo y de diferentes autores, del concepto de organizaciones, a saber:

“Weber (1922) la define como una relación social que bien está cerrada o bien limita la admisión de personas ajenas, mediante la imposición de reglas o normas. Etzioni (1964) concibe a la organización como una unidad social que pretende alcanzar un fin. Porter, Lawler y Hackman adoptan un enfoque sintético y proponen que las organizaciones están constituidas por individuos y grupos, dirigidas hacia objetivos racionalmente coordinados y con permanencia en el tiempo, en las que se utilizan elementos de producción, se adoptan decisiones y se asumen riesgos con el fin de producir bienes y/o servicios y obtener beneficios”. Dentro de los tipos de organizaciones podemos encontrar diferentes formas de clasificarlas, para lo concerniente a esta investigación se apelará el concepto que dice que las organizaciones pueden clasificarse como: formales, informales y sociales; donde las organizaciones sociales son un “grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible lograr”. Sus objetivos son los fines o metas que pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo.

Se puede concluir que una organización social lo que pretende básicamente es ser un sistema social y técnico, que desarrolla una actividad continua con una permanente interacción con el entorno, buscando satisfacer necesidades colectivas e individuales, que son posible alcanzar bajo un esquema de asociatividad. Aparece entonces, un concepto más: la asociatividad.

4.2. Asociatividad.

Ruiz (2001) la define como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”. Por su parte, Vegas (2008) sugiere que es un mecanismo de cooperación, un “esfuerzo conjunto con otros participantes para la búsqueda de un objetivo común, manteniendo su autonomía jurídica y gerencial”. Poliak (2001) citado por Liendo (2001) anota que: “Cuando hablamos de asociatividad, incluimos una cantidad de conceptos, como acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre grandes empresas y pymes, eslabonamientos productivos, redes. Pero fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio. Las empresas, en ese contexto, desarrollan un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy disímiles, desde comprar en común programas de investigación y desarrollo o mejores posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación”. Dichos objetivos pueden ser coyunturales o en efecto trascendentales. La asociatividad es, por ende, una estrategia que surge para dar respuesta a las necesidades insatisfechas que de manera individual no se han podido alcanzar.

Es importante analizar la asociatividad desde diferentes punto de vista, para ello es primordial el análisis realizado por Castellanos, J.(2010) en el cual centra su estudio en el caso colombiano a través de dos experiencias de aglomeración industrial que se

llevan a cabo en este momento y que para ello utiliza como base, el enfoque evolutivo de la innovación (Nelson, 1994; Melcalfe, 1994:95; Lundvall; 1992), la incorporación de la teoría de sistemas y redes a la microeconomía (Potts, 2008), así como la propuesta de Teubal (2006), en cuanto a políticas evolutivas que acompañan la innovación. La conclusión de este autor es que la innovación aparece como actividad especializada en las diferentes redes sociales estudiadas. La innovación se convierte en motor de desarrollo, pero necesita e impulsa diferentes conexiones y la transmisión de contenidos. El apoyo institucional a la asociatividad se ve influenciado poderosamente por las políticas relacionadas con la innovación.

4.3. Asociatividad empresarial

La asociatividad empresarial surge como respuesta para mitigar los diferentes efectos de la globalización, pues permite que micro, pequeñas y medianas industrias (PyMes) intervengan, participen y se afiancen en el mercado interno e incluso, compitan en los mercados externos.

Desde finales del siglo pasado, el modelo Fordista de producción (producción en cadena) buscaba beneficiar las economías desarrolladas y las grandes empresas que eran capaces de producir bajo dicho modelo. Dichas empresas generaron tan buenos resultados que las políticas económicas se olvidaron de los pequeños productores. Ante la globalización y las diferentes crisis de numerosas economías, se discuten y desarrollan nuevas teorías, con un nuevo enfoque: ya no sólo se apoya a la gran empresa, sino que también a la pequeña y mediana empresa. De esta manera surge la asociatividad empresarial entre los pequeños y medianos productores, como la mejor alternativa. Cabe anotar, que los primeros aportes de este concepto lo desarrolló Alfred Marshall en su "Principios de Economía", hacia el año 1920.

Otro que retomó el tema de asociatividad empresarial y las ideas que sobre distritos industriales planteaba Marshall, fue Giacomo Becattini. Él ha sido el principal gestor de los distritos industriales y la asociatividad que los soporta como solución a muchos problemas de desarrollo económico.

4.3.1. Teoría Marshalliana

Alfred Marshall es uno de los más importantes economistas quien a finales del siglo XIX expuso una de sus más relevantes teorías, la Organización Industrial, gracias a él, se conoce en la actualidad el tema de los distritos industriales. Dicha teoría está propuesta en una de sus obras más importantes, Principios de Economía, allí, Marshall (1957:202) define la teoría de las organizaciones industriales, retomando el concepto de división de trabajo de Adam Smith afirmando que esta división proporciona la concentración de un gran número de empresas en una misma localidad, en donde deben constituir una organización industrial como aumento de la eficiencia del trabajo, ya que, para la elaboración de cualquier bien o prestación de un servicio se requieren varias etapas, si estas se destinan a pequeñas fábricas surgirán industrias auxiliares, pero para que esto sea una ventaja, deben estar concentradas en un mismo distrito.

En la Teoría de la Organización Industrial Marshalliana, se toma el territorio como unidad de análisis, constituyendo una industria localizada, es decir, industria concentrada en ciertas localidades, cuyo establecimiento presenta ventajas y desventajas, está es causada por condiciones físicas como “la naturaleza del clima y del suelo, la existencia de minas y canteras en las proximidades, o en sitios fácilmente accesibles por tierra o por agua ... otra causa ha sido el patronato de una corte. Las personas ricas que en ella viven dan lugar a una demanda de bienes de alta calidad y ésta atrae a los trabajadores especializados y los educa para poder abastecerla...” (Marshall, 1957: 224).

Además de esto, Marshall plantea que las industrias localizadas presentan algunas desventajas, por ejemplo, cuando en el mercado de mano de obra, el trabajo realizado por el distrito sea de una sola clase y no exista donde emplear ni a mujeres, ni a niños, se hace necesario, entonces “el establecimiento de industrias de carácter complementario”. Otra desventaja presente en la teoría es cuando un distrito depende de una sola industria, está más propenso a una extrema depresión, por lo que se debe “desarrollar diversas industrias distintas, pues si una de ellas disminuye, las demás las sostienen indirectamente y permiten a los tenderos locales continuar su ayuda a los trabajadores de aquella” (Marshall, 6 1957:228). Por otra parte, este autor plantea que es importante tener en cuenta que los adelantos tecnológicos y la disminución de costos de transporte, medios de comunicación, entre otros, contribuye a que sea más cómodo

viajar induciendo a los hombres de negocios y a sus artesanos a adquirir los bienes y servicios en el exterior dejando de lado la industria local.

Otro punto importante en la teoría es la asociación cooperativa, que según Marshall en las empresas a la hora de dirigir los negocios: "... todos o una parte de los accionistas que asumen los riesgos de un negocio trabajan en el mismo. Los empleados, contribuyan o no al capital material del negocio, tienen una participación en sus beneficios y voz y voto en las juntas generales en que se establecen las normas fundamentales de la política a seguir y se eligen a los que han de llevarla a efecto. De esta forma son, en cierto modo, patronos y jefes de sus propios gerentes y capataces; tienen suficientes medios para juzgar si la organización del negocio se realiza honrada y eficientemente, y poseen las mejores oportunidades posibles para observar cualquier negligencia o falta de competencia en la administración." (Marshall, 1957: 255)

Sin embargo, esto es muy difícil de llevar a cabo, en cualquier época de la historia, pues los empleados no son siempre los más honestos, existe corrupción y ansias de poder por encima de todo: "...celos y razonamientos con motivo de represiones son susceptibles de actuar como la arena que se hubiese mezclado con el aceite en los cojinetes de una maquinaria grande y compleja" (Marshall, 1957:255).

Marshall se opone al conocido "sistema de fábrica" (factory system), en el cual se afirma que "con la concentración de todas las operaciones productivas en un mismo lugar y un elevado grado de integración vertical, sería sistemáticamente superior a los métodos de producción más dispersos en el territorio y menos integrados". (Benko, 1994)

Además de esto, según Beccatini, para él existen dos modos de producción eficientes: el conocido, basado en grandes unidades productivas integradas verticalmente en su interior, y un segundo, basado en la concentración de numerosas fábricas de pequeñas dimensiones y especializadas en las diferentes fases de un único proceso productivo en una o varias localidades. (Benko, 1994)

Es decir, Marshall veía distritos industriales en donde nadie más los podía apreciar, en su obra, el distrito aparece bajo dos aspectos: como prolongación de los centros de habilidades especializadas de la época preindustrial y como posible resultado de la

extensión organizada de la actividad industrial de las ciudades industriales de la Inglaterra de finales del siglo XIX. (Becattini, 2004:16).

4.3.2. Teoría de Becattini

El mayor exponente de la teoría de los distritos industriales es Giacomo Becattini, quien los definió como entidades en las que se asocian tanto la comunidad como las empresas interrelacionándose mutuamente, así mismo, planteó obstáculos que no permiten un pleno entendimiento de su concepto. El primero de ellos, es el planteamiento teórico de las economías externas Marshallianas, pues, existía la incompatibilidad del concepto con el equilibrio parcial y una escasa importancia práctica del fenómeno, al menos en un sector industrial concreto.

Un segundo obstáculo está asociado con el concepto de atmósfera industrial en donde se sintetizan la importancia de know how productivo y el valor de instituciones informales, como las costumbres comerciales, en el desarrollo de los intercambios.

Por último, el tercer obstáculo de la teoría del distrito era la existencia en los individuos, y en particular en las empresas, de un «sentido de pertenencia» en donde los individuos ocasionalmente se unen para lograr un objetivo individual, eligiendo con quien asociarse dependiendo las ventajas que cada parte establezca.

Luego de establecer algunos obstáculos de la teoría, Becattini (Benko, 1994) plantea que la cualidad del distrito es ser una comunidad de productores que integra flexiblemente, es decir, adaptándose rápidamente a la coyuntura del mercado, múltiples poblaciones de empresas especializadas. Integración, pues, no especialización flexible. Además, se hace necesario una política que combine sinérgicamente las medidas orientadas a acelerar el crecimiento del aparato productivo privado con aquellas dirigidas a una mejora de la cohesión social y del bienestar en los lugares en los que vive y trabaja la gente.

Por lo tanto, Pallares al citar a Becattini establece una definición clara y evidente de los distritos industriales planteando que “es una entidad socioterritorial que se caracteriza por la presencia activa de una comunidad de personas con un conjunto de empresas en una zona natural e históricamente determinada” (Pallares, 2004:123)

Así mismo el autor añade que los distritos son más que las empresas pues dentro de ellos existen procesos productivos que a pesar de ser de la empresa ocurren por fuera de ella, de igual forma es menos que un sector industrial pues las actividades que se desarrollan dentro del distrito no cubren todas las que se generarían si se tratara de dicho sector. Becattini le atribuye el origen de los distritos a la desintegración de una o más empresas grandes, pues generan pequeñas unidades productivas que más tarde serán los principales componentes de los distritos y al crecimiento de un núcleo artesanal-industrial, que era evidente en Italia cuando estos surgieron, pues fue a partir de esa industria subterránea que se empezaron a formar las pequeñas empresas las cuales se fueron asociando para finalmente constituir los distritos.

Finalmente es claro que Becattini es el principal autor que defiende las teorías de la asociatividad y más puntualmente los distritos industriales como manifestaciones de ella, por lo que sus aportes teóricos son de gran importancia en el momento de evaluar los efectos que tiene la implementación de dicha herramienta en las unidades productivas de un país.

Es importante analizar la asociatividad desde diferentes punto de vista, para ello es primordial el análisis realizado por Castellanos, J.(2010) en el cual centra su estudio en el caso colombiano a través de dos experiencias de aglomeración industrial que se llevan a cabo en este momento y que para ello utiliza como base, el enfoque evolutivo de la innovación (Nelson, 1994; Melcalfe,1994:95; Lundvall;1992), la incorporación de la teoría de sistemas y redes a la microeconomía (Potts, 2008), así como la propuesta de Teubal (2006), en cuanto a políticas evolutivas que acompañan la innovación. La conclusión de este autor es que la innovación aparece como actividad especializada en las diferentes redes sociales estudiadas. La innovación se convierte en motor de desarrollo, pero necesita e impulsa diferentes conexiones y la transmisión de contenidos. El apoyo institucional a la asociatividad se ve influenciado poderosamente por las políticas relacionadas con la innovación.

4.4. Construccinismo social.

La asociatividad se puede determinar como un fenómeno social de tipo construccionista. El construccionismo social se refiere al desarrollo de los fenómenos relativos a los contextos sociales, tal y como lo menciona Berger y Luckmann en su obra *La construcción social de la realidad* (1986). Lo que se busca determinar es la construcción

social de la realidad, pues dichos autores tienen como tesis que “la realidad se construye socialmente” y que la “sociología del conocimiento debe analizar los procesos por los cuales esto se produce” (Berger 1986). Ellos, los autores, destacan la importancia a la interacción social y a al lenguaje en la construcción de la realidad. Y que más evidente que en un proceso asociativo como el que se describe en esta investigación.

4.5. Contexto histórico.

Volviendo a la situación colombiana y con el fin de dar un contexto histórico a lo que en esta investigación se pretende ahondar, es relevante anotar que Colombia ha tenido una serie de cambios a nivel macroeconómico y de teorías del desarrollo, que han generado diferentes impactos que la pequeña y mediana empresa han tenido que afrontar.

Se pueden describir cambios tan disímiles, por ejemplo, desde la independencia del gobierno español hasta finales del siglo pasado, no existía una ruta clara, un norte y Colombia cambiaba de políticas económicas, como cambiaba de presidentes. Existía confusión institucional y el conflicto armado, y posteriormente el narcotráfico (eso sin contar con la corrupción institucional), producían un mar de teorías y políticas que no permitían un desarrollo claro; eso sin contar el estado tan precario del campesinado colombiano y el efecto de los terratenientes y grandes dueños de la tierra.

Solo hasta la década del 90 en el siglo pasado que se decide una reforma constitucional y se lleva a cabo la apertura económica (con los pros y contras que ella generó para el país), es que se ve una posición clara en cuanto a teoría económica de desarrollo. Colombia basa su economía en la producción del café y la exportación del mismo, pero la mayoría los diferentes productos que también produce son commodities que no tienen ningún tipo de procesamiento y que se ven afectados poderosamente cuando la apertura permite el ingreso de los mismos productos de otros países más tecnificados a precios supremamente inferiores, debido a que la apertura no fue acompañada de un apoyo institucional al campesinado colombiano, así como tampoco a las diferentes industrias que pudieran generar desarrollo a partir de los diferentes productos que genera Colombia en ese momento.

No hay políticas de innovación y desarrollo, no existe apoyo institucional a la industrialización rural, aun cuando el café es el principal producto colombiano. Los ingresos del país se ven muy minados por los aspectos antes mencionados. Prueba de esto se puede ver en la Figura 3, tomada del Grupo de Estudios de Crecimiento Económico Colombiano (conformado por Miguel Urrutia, Adriana Pontón, Carlos Esteban Posada y Camila Reyes),

así como también en la Tabla 2 donde se lleva a cabo una comparación entre Colombia y otros países latinoamericanos. Colombia se ve ampliamente superados por países como Argentina, Chile, México y Venezuela.

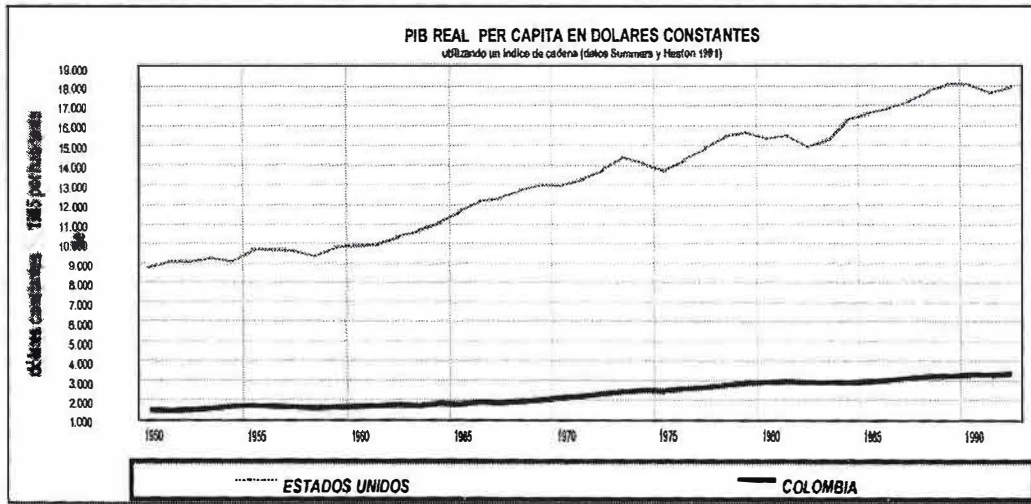


Figura 3. PIB real per cápita en Dólares constantes 1950 – 1991.

Fuente: Grupo de estudios del crecimiento económico colombiano - GRECO. (s.f.). El crecimiento económico colombiano en el siglo XX: Aspectos globales. Bogotá: GRECO. P. 8.

De la Tabla 1, se podría decir que el único país cuya economía es basada en commodities y que supera el PIB de Colombia es Venezuela en el periplo de todo el siglo pasado. Acercándose a los finales del siglo pasado, Colombia presenta una caída de su crecimiento económico por la inseguridad reflejada en el indicador PTF (Productividad Total de los Factores) y se repite en las década de los noventas.

Tabla 2. PIB per cápita de algunos países latinoamericanos entre 1900 y 1992.

PIB per cápita en algunos países latinoamericanos							
dólares internacionales de 1990*							
	1820	1870	1900	1913	1950	1973	1992
Argentina		1311	2756	3797	4987	7970	7616
Brasil	670	740	704	839	1673	3913	4637
Chile			1949	2653	3827	5028	7238
Colombia			973	1236	2089	3539	5025
México	760	710	1157	1467	2085	4189	5112
Perú			817	1037	2263	3953	2484
Venezuela			821	1104	7424	10717	9163
Tasas de crecimiento anual (con respecto al año previo)							
	1820	1870	1900	1913	1950	1973	1992
Argentina			2,51	2,50	0,74	2,06	-0,24
Brasil		0,20	-0,17	1,36	1,88	3,76	0,90
Chile				2,40	1,00	1,19	1,94
Colombia**				1,86	1,43	2,32	1,86
México		-0,14	1,64	1,84	0,95	3,08	1,05
Perú				1,85	2,13	2,45	-2,42
Venezuela				2,30	5,29	1,61	-0,82
Fuente: Maddison 1995.							
* Se refiere a dólares constantes de 1990 corregidos por paridad de poder de compra en cada país.							
**Los datos de Colombia para 1900-1913 son el promedio de las tasas de crecimiento de Chile y de Brasil en 1913 aplicadas hasta obtener el nivel de PIB per cápita de 1900.							

Fuente: Grupo de estudios del crecimiento económico colombiano - GRECO. (s.f.). El crecimiento económico colombiano en el siglo XX: Aspectos globales. Bogotá: GRECO. p. 9.

Tal y como lo comenta Bitran et al (2011), el PIB, pero más aún la PTF son los indicadores que más determinan el desarrollo de Colombia y en efecto los valores para las décadas anteriores no son muy alentadores, tanto que entre 2003 y 2010 los valores son menores al 1%, casi igual a los valores que se dieron en la década de los setenta, previo al colapso de esa época. En la Tabla 2 se puede ver claramente la relación de PIB y PTF.

Pero como en múltiples ocasiones se ha descrito por diferentes autores, el desarrollo es más probable alcanzarlo con conocimiento aplicado a la producción, y sobre todo con innovación, que con acumulación de capital y de trabajo.

4.6. Innovación y emprendimiento social.

La innovación en Colombia ha sufrido también muchos cambios, teniendo en cuenta que no depende de un solo actor, pues son los múltiples actores los que en sí generan una evolución de la misma. Desde el sector público por ejemplo, se requiere un convencimiento que es de esta manera que se pueden superar muchas diferencias y trabas que paralizan los diferentes sectores económicos. Es pues, el Estado quien da los lineamientos, la guía, y el apoyo institucional para el desarrollo de los diferentes elementos que componen la

economía nacional. Pero la innovación no depende únicamente del sector público, pues es el sector privado quien a la final debe convertir todo el conocimiento en riqueza, obviamente en trabajo mancomunado con el Estado, que debe generar los lineamientos y proveer de un entorno favorable para el desarrollo de la innovación.

Pero ¿y qué pasa cuando el Estado no genera dichas condiciones o en su defecto no alcanza a todos los sectores que deben aportar al desarrollo o a la productividad del país?

Existen básicamente dos caminos. El estancamiento es uno, en el cual los sectores atendidos a lo que pueda proveer “papá Gobierno”, esperan las migajas que éste pueda dar a través de los diferentes estamentos o políticas públicas que el Estado pueda generar. Esto produciría una debacle en todo lo relacionado con la productividad del país el desarrollo de los sectores más marginados, por ejemplo en el caso de Colombia del sector agropecuario. Incluso, como lo denota Perry (2012): “Los economistas cepalinos y algunos empresarios quieren una política industrial y agrícola basada en proteccionismo arancelario, privilegios tributarios (exenciones y zonas francas especiales) y subsidios (Agro Ingreso Seguro), que benefician a unos pocos y no mejoran la productividad general de estos sectores. Esa visión tradicional dominó en América Latina por mucho tiempo e hizo crisis en los 80. En Colombia continúa campeando en la política agrícola y por eso nuestra agricultura no despegó, como sí lo ha hecho en Brasil, Chile y Perú”.

La otra opción es que a pesar de no tener el apoyo del sector gubernamental, algunos diferentes sectores per se, buscarán su propio desarrollo a través de diferentes formas; muchas de ellas incluso, tienen como pilar la innovación. Una de estas formas de desarrollo y que específicamente se ha tomado el sector agropecuario es la asociatividad, como anteriormente se había descrito. Hay múltiples ejemplos no solo en Colombia, sino en toda Latinoamérica. Podemos destacar el caso en Argentina de Los Grobos, que es un digno ejemplo de la estrategia asociativa (incluso se podría decir que ofensiva-asociativa), para el cómo se encontraba el sector agropecuario en la segunda mitad de la década de los noventa. Los Grobos tendieron a diversificar los negocios agregando valor a la producción, y al mismo tiempo, enfatizaron en las relaciones con otras organizaciones en el sentido de formar redes asociativas. Esta estrategia llevó a la consolidación de la compañía y multiplicar casi en 10 veces su volumen.

La historia de este grupo se resume con la creación por parte de Adolfo Grobocopatel en 1984 de Los Grobos Agropecuaria S.A. con la intención de convertirse en empresa familiar, cuyos propietarios finales habrían de ser los hijos (4) del fundador. Hacia el año 2000 los hermanos deciden elegirse como socios y con el benplácito del padre inician el trasegar para la consolidación del Grupo Los Grobos. El modelo de negocios que fielmente

estudio y análisis de los consorcios microbianos en la naturaleza, y aplicado específicamente cadenas productivas agropecuarias, objetivo perseguido por ASPROVINCA para el desarrollo de sus asociados. Estos autores formulan esta metáfora bajo los principios de la teoría general de sistemas; además suponen que las organizaciones utilizan la estrategia de consorcios microbianos como en la naturaleza, pues “Un Consorcio Microbiano es una asociación natural de dos o más poblaciones microbianas, de diferentes especies, que actúan conjuntamente como una comunidad en un sistema complejo, donde todos se benefician de las actividades de los demás”. Este tipo de asociaciones brinda una serie de beneficios, mucho mayores que las posibles desventajas a las que tendrían que enfrentarse, tal y como lo vuelven a recalcar los autores antes mencionados: “Un consorcio microbiano puede desempeñar funciones complicadas que poblaciones individuales no podrían; además, la vida en asociación puede generar mayor resistencia a las fluctuaciones del ambiente y promover la estabilidad de los miembros, en el tiempo”.

Este nuevo paradigma obliga a pensar que el desarrollo y mejora de la calidad de vida de los pequeños productores o “empresarios” no está influenciada tanto por el factor económico, como por el factor organizacional. El estado ha sido muy limitado en orientar a la sociedad hacia nuevas dinámicas del mercado (tratados de libre comercio, integraciones verticales, cadenas productivas, etc.), tal vez porque el gobierno no es empresario, ni siquiera uno pequeño, y esto condiciona su accionar. Esto reafirma el hecho que son los diferentes tipos de empresarios los que están mejor preparados y aún si esto no fuera así, los que deben jalonar y conducir a la sociedad a nuevos derroteros de competitividad. La estrategia, nuevamente vuelve a ser la asociatividad, a cualquier nivel (gremios, asociaciones, etc.), buscando obtener y proponer mejores condiciones y beneficios a los asociados. Liendo (2001) destaca como ventajas de la asociatividad lo siguiente:

- Reducción de costos
- Incorporación de tecnología
- Mejora del posicionamiento en los mercados
- Accesos a mercados de mayor envergadura
- Capacitación de recursos humanos
- Incremento de la productividad
- Acceso a recursos materiales y humanos especializados
- Desarrollo de economías de escala
- Disponibilidad de la información
- Captación de recursos financieros

- Optimización de estándares de calidad
- Desarrollo de nuevos productos
- Ventajas competitivas
- Mejora de posibilidades de negociación con clientes y proveedores

Al final, la estrategia de asociatividad lo que pretende es obtener o alcanzar un nivel de desarrollo empresarial y social que produzca beneficios a todos los elementos que componen el grupo, que para esta investigación se enfoca principalmente en el desarrollo local.

Todo este tipo de estrategias están enmarcadas bajo el concepto de economía social; un nuevo modelo que propone un concepto que abarque lo vasta y compleja que es la realidad social, pero que también promueva la inclusión social de las diferentes experiencias asociativas. Arroyo (2006) analiza este modelo bajo la situación de Argentina, la cual no es muy alejada de todo el contexto latinoamericano, y plantea la economía social como “un subsistema socioeconómico, cultural de producción y distribución de bienes y servicios que desde el Estado junto con las organizaciones de la sociedad y el sector privado, se mejoren los ingresos familiares”. Este modelo busca rebatir los enquistados modelos económicos que priorizaban el capital financiero y de servicios, o en su defecto modelos neoliberales de desarrollo económico, pero que tendían más a la destrucción del empleo y sobre todo afectaban a los pequeños empresarios o productores. El autor propone la Economía Social como “un ámbito donde los conocimientos o saberes individuales y sociales, las construcciones asociativas y otros recursos intangibles, como la identidad, los valores y la confianza, se constituyen como “reservas ocultas” y externalidades positivas de difícil identificación ayudando a construir tramas socio productivas sustentables en las que el esfuerzo y la energía social – articulados con los intereses individuales – sean capitalizados a favor del bien común” .

A nivel local, la dinámica de desarrollo productivo debe tener en cuenta los proyectos que se elaboren fundamentalmente, a partir de los recursos económicos, sociales y humanos propios.

4.8. Fundamentos teóricos y metodológicos del Modelo MAPIA.

El modelo Asociativo Productivo Integral Agropecuario Agroindustrial Ambiental Auto sostenible (MAPIA) es un modelo productivo integral, implementado por la asociación de productores y comercializadores de ovinos, caprinos y porcinos de la costa atlántica

ASPROVINCA, cuyo principal logro es el fortalecimiento administrativo, organizativo y empresarial de las asociaciones de productores del departamento del Atlántico.

ASPROVINCA fue creada en el año 2005 por un grupo de 22 productores en cabeza de Domingo Saltarín y desde entonces ha recibido el apoyo de diversas entes como el programa MIDAS en el 2009, el cual es financiado por el gobierno de los estados unidos, a través de su agencia de cooperación internacional (USAID); con el apoyo de la Agencia para la Acción Social y la gobernación del Atlántico (USAID, 2011).

El modelo ha sido objeto de estudio por parte de la academia y dado a conocer en escenarios como el XXII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial llevado a cabo en la ciudad de Quito Ecuador en el año 2012, cuyos exponentes fueron Domingo Saltarín Villanueva y el investigador de la Universidad Simón Bolívar, Guillermo González Soler. En esta ponencia se describe el origen, desarrollo y aplicación efectiva del MAPIA antes (MEPIA), en concordancia con los 5 objetivos del congreso, especialmente el primero: “Analizar y difundir todos los estudios y experiencias que se están aplicando a nivel mundial para lograr, a partir de la creación y desarrollo de nuevas empresas/empresarios, la reducción de los indicadores de pobreza, desempleo, incertidumbre, etc.” (Saltarín y González, 2012, p 3).

Adicionalmente esta ponencia describe la problemática que aqueja el sector rural en Colombia y pone en manifiesto la necesidad de desarrollar la competitividad del sector agropecuario de la región, haciendo un análisis de las principales causas y factores que afectan al sector así como sus efectos; con este análisis se encamina a la importancia de la replicabilidad del modelo con el fin de contribuir a la competitividad de los microempresarios del sector rural de la Región Caribe Colombiana y se plantean las estrategias que emplea dicho modelo para lograrlo, siendo una de ellas:

El vencimiento de paradigmas culturales de las familias productoras y la asociatividad o la organización empresarial implementada encontró su justificación en la necesidad de desarrollar integralmente la familia, la organización, la calidad de producción, la apertura de nuevos mercados y el aprovechamiento de los recursos naturales existentes, manejo y conservación del medio ambiente, observando cómo funciona el proceso individual y colectivo de los usuarios. (Ibídem, p 7).

Esta ponencia termina proponiendo un esquema de sistematización el cual explica paso a paso y en el cual se resume la estructura del proceso de asociatividad empresarial y se condensa los principales resultados obtenidos por el modelo desde el año 2005 al 2011 con base en las estratégicas implementadas, como son (Ibídem, pp. 14 - 15):

1. Creación de la primera asociación empresarial que agrupa a los pequeños productores de especies menores, cultivos de frutas y hortalizas de los municipios rurales del departamento del Atlántico y la Costa Caribe Colombiana, ASPROVINCA, inscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural desde febrero del 2006 y catalogada como Organización Gestora Acompañante, OGA.
2. Creación de una comercializadora de ámbito local, nacional e internacional, llamada Comercializadora Internacional de Mercados e Insumos Agropecuarios, Agroindustriales Ltda. C.I. COMAGRO LTDA; con ventas proyectadas al 2012 de COL\$500'000.000-.
3. Creación de 4 asociaciones empresariales más en la región, asociadas a ASPROVINCA: Asociación de productores de ovinos de Juan de Acosta, Piojó y Tubará (ASOVINO-JPT), Asociación de productores de Usiacurí (ASOVINO-USIACURÍ), Asociación de productores de ovinos y caprinos de Palmar, Polonuevo, Sabanagrande y Sabanalarga (ASOVINOPS), Asociación de productores de ovinos y caprinos de Galapa (ASOVINOS-GALAPA). Y se fortaleció una asociación existente, la Asociación de Ganaderos de Manatí (ASOGAMA).
4. Alianza de ASPROVINCA-ASOVINO USIACURÍ con el único frigorífico autorizado para exportar en la Costa Caribe CAMAGUEY, para el envío de 3 y media toneladas de carne de ovino mensual a las islas de Aruba y Curazao por valor de COL\$7'350.000 mensuales, durante el 2007.
5. Generación de 521 empleos directos y 47 indirectos en las unidades productivas de ovinos y bovinos de los 13 municipios, en todas las asociaciones en donde se aplicó el MAPIA durante el 2009.
6. Gestión de recursos por parte de ASPROVINCA por un valor total de COL\$2.300' millones hasta 2011, aplicados en alianzas productivas para mejoramiento de la leche bovina en Manatí, con 53 beneficiarios y para capacitación en otras asociaciones.
7. Capacitación de 177 grupos familiares de microempresarios rurales de 14 municipios del Atlántico y 6 asociaciones, durante un total de 800 horas, entre el 2009 y el 2011, realizada por los técnicos y profesionales expertos de ASPROVINCA.
8. Proyecto aprobado de alianza de ASPROVINCA con el Ministerio de Agricultura como OGA para la Cooperativa de productores, procesadores y comercializadores del Atlántico COOPROAGRA, con 34 familias por valor total de COL\$344'000.000, para el 2012.

El modelo alcanza además en el 2014 el establecimiento de sus fundamentos teóricos y metodológicos con el trabajo de investigación realizado por parte de la estudiante Katerine

Lobo como tesis presentada a la maestría en desarrollo y gestión de empresas sociales, de la Universidad Simón Bolívar de barranquilla y de donde además se establecen los pasos del modelo como se presentan en la figura 4:



Figura 4. Pasos del modelo MAPIA.

Fuente: Lobo, K. (2014). El Modelo MAPIA en el Departamento del Atlántico. (Tesis de Maestría). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar. P. 69.

4.9. Situación del departamento del Atlántico después de la inundación del 2010.

Consideramos indispensable iniciar con un análisis del antes, durante y después de la tragedia invernall, para tener un mapa claro del'impacto generado por la inundación a los habitantes de estas poblaciones afectada (Figura 5).

los municipios del sur del departamento del Atlántico antes de la inundación del 2010 giraba alrededor de la actividad agropecuaria, estaba basada la cría del ganado doble propósito y cultivos.

Situación de los Municipios del sur del Departamento del Atlántico, durante la inundación.

La Figura 6 muestra el mapa de los Área y municipios inundados en el Departamento del Atlántico como consecuencia de la ruptura del Canal del Dique, el cual en su parte sombreada de gris las poblaciones de Campo de la Cruz, Manatí, Suan, Repelón, Candelaria, Santa Lucía, que fueron afectadas por la inundación ocurrida en el año 2010 y el boquete que ocasiono dicha inundación.

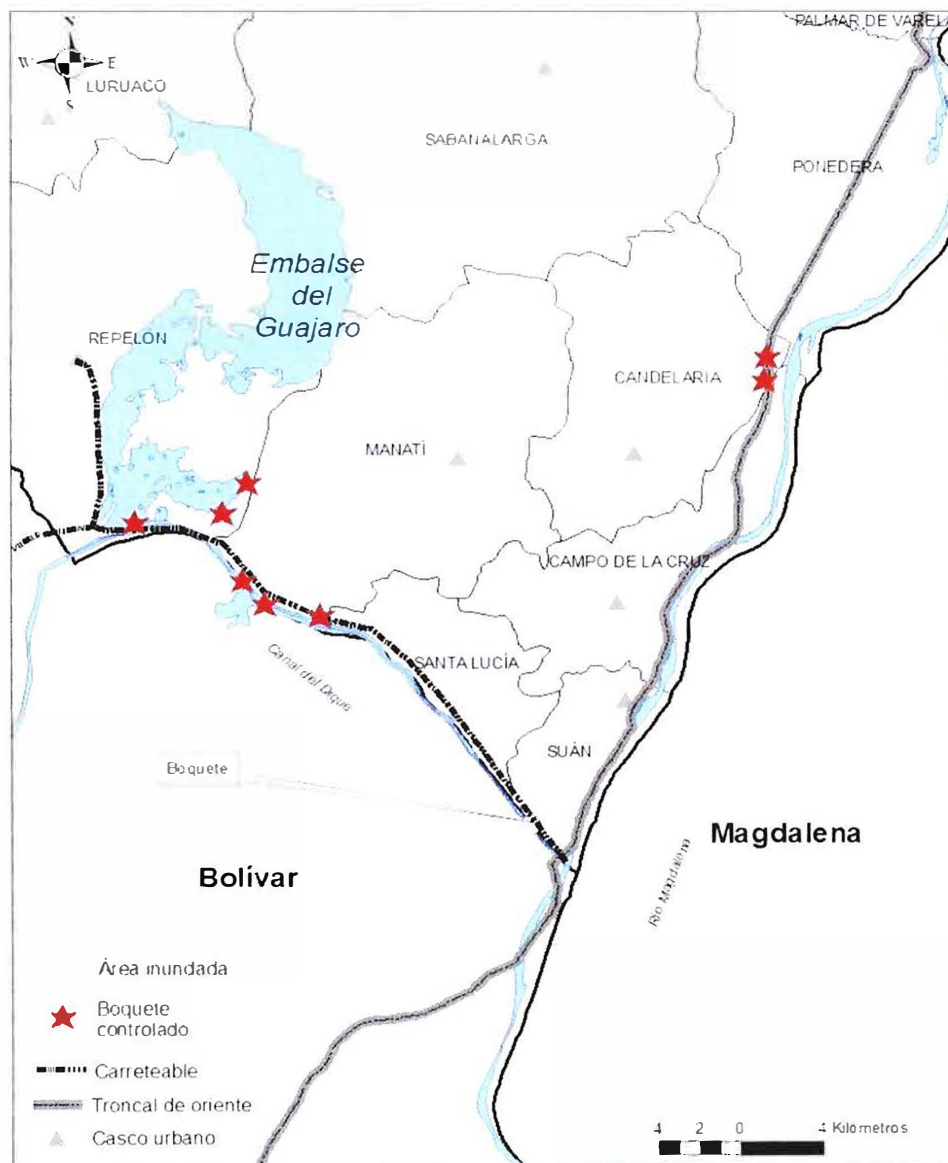


Figura 6. Mapa del área y municipios inundados en el Departamento del Atlántico como consecuencia de la ruptura del Canal del Dique (corte al 16 de marzo del 2011).

Fuente: Sánchez, A. (2011). Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional: Después de la Inundación (No. 150). Cartagena: Banco de la República. p.11.

Sector Agropecuario durante la inundación del año 2010-2011.

La inundación del sur del Atlántico generó pérdidas significativas e incalculables en el sector agropecuario del departamento (Figura 7). El estancamiento del agua implicó la pérdida total de cultivos. Además, la inundación produjo la muerte de muchos animales (ganado, gallinas, cerdos, carneros, chivos etc.), los pocos que se pudieron salvar fueron trasladados a poblaciones cercanas, a lugares en donde el agua no había alcanzado altos niveles, también es preciso anotar que muchos de ellos se perdieron, los ganaderos fueron víctimas de robo, vendían sus animales a precios que se encuentran muy por debajo del valor de mercado. Una res que tenía un valor de \$1.500.000 y \$1.000.000 la vendían a \$100.000 y \$150.000, muchos se aprovecharon de la tragedia para enriquecerse y otros lo perdían todo sin derecho a recuperación, perdieron todo lo relacionado con su producción y su actividad económica, se pudieron rescatar aproximadamente 63.520 animales.



Figura 7. Fotografía 1 del panorama del sur del Atlántico tras la inundación del año 2010.

Fuente: Velásquez, T. (2013,3, 21). Lectores de ADN reaccionan ante la situación del sur del Atlántico. Periódico ADN online.

Según información del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), en total en la Subregión afectada por la inundación se reportó la afectación potencial de 30.445 hectáreas de cultivos, lo que generó una pérdida aproximada de \$356.877 millones. Por otra parte, el

sector pecuario reportó la afectación de 69.414 bovinos y 1.164 porcinos, para un hato afectado de 70.578 animales, de los cuales el 10% murieron por ahogamiento o el estrés generado a partir del Traslado apresurado hacia zonas con un menor riesgo de inundación, lo que representó una pérdida de \$5.999 millones.

El desplazamiento de los habitantes de estas poblaciones a ciudades cercanas como Barranquilla y municipios vecinos debido a que fueron afectadas las poblaciones en su casco urbano quedando debajo del agua (Figura 8), no solo su economía sino también sus viviendas en su totalidad, en los municipios de Campo de la Cruz (Figura 9), y su corregimiento de Bohórquez, Santa Lucía y su corregimiento de Algodonal y el municipio de Manatí, los cuales fueron los más afectados a excepción de Suan que su casco urbano fue protegido por la carretera, (Troncal) Oriental la cual sirvió como dique de contención, los municipios de Manatí casi en su totalidad, Candelaria y Repelón, una proporción considerable del casco urbano y el área rural quedó bajo el agua, sin embargo estos no se inundaron en su totalidad.



Figura 8. Fotografía 2 del panorama del sur del Atlántico tras la inundación del año 2010.

Fuente: Tapia, M. (2010, 3 de diciembre). Ruta para la ayuda internacional a damnificados [web log post]. Agenda Empresarial del Caribe.



Figura 9. Fotografía 3 del panorama del sur del Atlántico tras la inundación del año 2010 (Campo de la Cruz).

Fuente: Tapia, M. (2010, 15 de diciembre). Al sur del Atlántico han entrado 1200 millones de metros cúbicos de agua [web log post]. AGENDA Empresarial del Caribe.

Según la Gobernación del Atlántico, en total se inundaron 35.176 hectáreas, lo que representa la inundación del 10,4% de la extensión territorial del Departamento. Igualmente, la Alta Consejería para las Regiones y la Participación Ciudadana reportó que el Departamento del Atlántico tiene 175.609 afectados a junio de 2011, lo equivalente a 42.694 hogares.

En el sur del Departamento del Atlántico a diferencia de lo ocurrido durante la inundación en otros departamentos del país, la ruptura del Canal del Dique implicó la entrada súbita de 2.220 millones de agua al departamento. Después de cerrar el boquete de 214 metros de ancho (Figura 10), quedaron represados 750 millones de agua, de los cuales 600 millones fueron evacuados por gravedad, y permanecieron represados 150 millones de agua en el cono sur del departamento, aún permanece inundada mucha parte de estas tierras a diferencia del resto del país. El departamento del Atlántico fue el quinto más afectado a nivel nacional con 175.839 afectados.



Figura 10. Fotografía 4, ruptura del Canal del Dique.

Fuente: José Alonso. (2011, 24 de octubre). Inundaciones en el Atlántico y Región Caribe! [web log post].

La Tabla 3, muestra como los municipios de Campo de la Cruz, Santa Lucía, Suan fueron afectados por la inundación en su totalidad, Manatí casi en su totalidad y Candelaria con un 58.5%.

Tabla 3. Número de afectados por la ola invernal 2010-2011 por municipios del departamento del Atlántico.

<i>Municipio</i>	<i>Afectados</i>	<i>Porcentaje de la población total</i>
Campo de la Cruz	13.883	80,7
Candelaria	7.218	58,5
Luruaco	7.067	27,7
Manatí	11.937	79,9
Repelón	11.278	45,6
Sabanalarga	14.976	16,0
Santa Lucía	8.681	72,6
Suan	8.865	96,9

Nota. La población total corresponde al año 2011 y se toma de las proyecciones de población del DANE. Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). En Sánchez, A. (2011). Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional: Después de la Inundación (No. 150). Cartagena: Banco de la República. p. 14.

Podemos ver como la Tabla 4, se muestran las significativas perdidas del sector agropecuario de los cultivos de maíz, yuca, mango, melón, ahuyama, patilla, soya, guandú, guayaba y dentro del mismo la pérdida del pasto que fue de gran consideración.

Tabla 4. Relación de pérdidas agropecuarias en el sur del departamento del Atlántico (14 de Diciembre de 2010).

<i>Cultivos potencialmente afectados</i>	<i>Área de cultivos afectados (Hectáreas)</i>									<i>Total</i>
	<i>Manatí</i>	<i>Candelaria</i>	<i>Santa Lucía</i>	<i>Campo de la Cruz</i>	<i>Suan</i>	<i>Sabanalarga</i>	<i>Repelón</i>	<i>Luruaco</i>	<i>Ponedera</i>	
<i>Guayaba</i>	20	25	100	50	80	16	18	16	50	375
<i>Mango</i>	115	12	47	35	40	22	6	20	16	313
<i>Yuca</i>	150	500	350	250	600	125	400	375	63	2.813
<i>Maíz tradicional</i>	600	300	600	450	550	125	150	375	88	3.238
<i>Melón</i>	25	35	50	38	45	0	6	0	4	203
<i>Guandú</i>	65	75	49	62	86	68	0	0	0	405
<i>Patilla</i>	25	15	40	15	8	0	0	3	4	110
<i>Soya</i>	100	0	0	0	0	0	0	0	0	100
<i>Ahuyama</i>	0	25	40	50	50	13	0	3	0	181
<i>Ají</i>	0	10	0	15	15	0	4	0	1	45
<i>Frijol</i>	0	10	25	0	0	13	18	0	19	85
<i>Maíz tecnificado</i>	0	0	200	370	150	0	0	0	0	720
<i>Pasto</i>	4.500	3.200	2.300	3.600	1.800	2.081	1.590	1.348	1.215	21.634
<i>Arroz riego</i>	0	0	0	0	0	0	75	0	20	95
<i>Naranja</i>	0	0	0	0	0	0	0	12	0	12
<i>Plátano</i>	0	0	0	0	0	0	50	0	0	50
<i>Limón</i>	0	0	0	0	0	25	0	35	6	66
Total	5.600	4.207	3.801	4.935	3.424	2.488	2.317	2.187	1.486	30.445

Fuente: Instituto Colombiano Agropecuario, En Sánchez, A. (2011). *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional: Después de la Inundación* (No. 150). Cartagena: Banco de la República. p.16

En la Tabla 5, podemos observar cómo fueron afectados los distritos de riego del cono sur del Departamento del Atlántico con la inundación y como afecto 27.950 hectáreas de tierra de área bajo riego y 2.722 familias, además lo que se requiere para recuperar el estado crítico en que aún se encuentran esos distritos de riego y por ende las tierras.

Tabla 5. Distritos de riegos afectados por la inundación.

<i>Distrito</i>	<i>Situación</i>	<i>Área total (Hectáreas)</i>	<i>Área bajo riego (Hectáreas)</i>	<i>Hectáreas afectadas</i>	<i>Familias afectadas</i>	<i>Estado</i>	<i>Costo aproximado para la rehabilitación</i>
Santa Lucía	Inundación total	1.350	1.350	1.350	302	Crítico	\$ 2.170.000.000
Campo de la Cruz	Inundación total	1.200	350	1.200	166	Crítico	\$ 3.000.000.000
Manatí	Inundación total	22.000	22.000	22.000	1.861	Crítico	\$ 4.590.000.000
Repelón	Inundación parcial	3.400	3.400	2.200	393	Crítico	\$ 4.000.000.000
Total		27.950	27.100	26.750	2.722		\$ 13.760.000.000

Fuente: Subsecretaría de Gestión Agropecuaria de la Gobernación del Atlántico, En Sánchez, A. (2011). *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional: Después de la Inundación* (No. 150). Cartagena: Banco de la República. p.18.

De acuerdo con la información presentada en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, hubo 269 acueductos y 751 vías afectadas. Además, se estimó que murieron 600.000 aves y 115.000 bovinos, aparte del desplazamiento súbito de 1.430.200 animales y la pérdida de 2.601 toneladas de carne.

La inundación del 2010 disminuyó la producción agropecuaria, fueron inundada 1.080.000 hectáreas cultivables y el ahogamiento de aproximadamente, 115.000 cabezas de ganado, lo cual disminuye la producción agropecuaria. Los precios de los productos se encarecieron, pues no hay como atender la demanda del consumidor. Adicionalmente, para atender la emergencia invernal se requiere un monto considerable de recursos económicos, ya sea para la atención humanitaria, la rehabilitación o reconstrucción de la infraestructura afectada por la inundación. De acuerdo con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, para atender la emergencia invernal, el gobierno nacional ha estimado que se requieren recursos cuyo valor asciende a los \$25,8 billones a precios constantes de 2010, lo que representa cerca de un 18% del presupuesto general de la nación para el 2011.

Situación de los Municipios del cono sur del Departamento del Atlántico después de dos años del boquete.

Después de dos años y cinco meses de ocurrida la tragedia del boquete que inundo en su totalidad esta región debido al fenómeno de la "niña" el día 30 de noviembre del 2010-2011, genero el peor desastre natural en la historia de Colombia según cifras oficiales, la

5. Diseño Metodológico

5.1. Tipo de estudio

El enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo, en tanto que busca captar la realidad social a partir de la percepción que tiene el sujeto de su propio entorno (Bonilla y Rodríguez, 1997, p. 84), se estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en que se hallan (Álvarez, 1997), en este caso a través de las opiniones que aportaron los actores entrevistados acerca de la implementación del modelo MAPIA en la asociación de productores ASPROVINCA en los municipios de Manatí, Malambo, Palmar de Varela, Galapa, Baranoa, Santo Tomás y Juan de Acosta, durante los años de 2010 al 2011; con el fin de comprender de manera más amplia las diversas situaciones que éstos afrontaron en el proceso, inconvenientes, aprendizajes, logros y cambios significativos en su estilo de vida y actividad económica.

Esta perspectiva de investigación permite que en una metodología se dé una visión holística; es decir, que se estudie la realidad como un todo en su contexto, sin fragmentarla; hace un análisis inductivo, que consiste en que partiendo de los datos obtenidos se elaboran las categorías, explicaciones e interpretaciones y no de las teorías previas y finalmente se centra en las peculiaridades de los sujetos, más que en el logro de leyes generales.

5.1.1. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, ya que la información se obtuvo por medio de la observación de la realidad de los sujetos, y sin manipular deliberadamente variables; es decir, se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para poder analizarlos (Hernández, Fernández y Batista, 2006).

La metodología aplicada a esta investigación es de carácter descriptivo debido que su intención es identificar y describir las características de situaciones particulares, a través de la medición y análisis de ciertas variables, en este caso del fenómeno de asociatividad que generó en parte el desarrollo en el marco de los proyectos productivos emprendidos.

5.2. Población y muestra.

5.2.1. Población

La población objeto de estudio de esta investigación, son todos los productores empresarios del campo, pertenecientes a los municipios de Manatí Malambo, Palmar de

Varela, Galapa, Baranoa, Santo Tomás y Juan de Acosta, durante los años de 2010 al 2011, en el Departamento del Atlántico.

5.2.2. Muestra.

La muestra está integrada por 25 productores empresarios del campo de los municipios de Manatí, Malambo, Palmar de Varela, Galapa, Baranoa, Santo Tomás y Juan de Acosta, durante los años de 2010 al 2011; en el departamento del Atlántico quienes a través de la asociación ASPROVINCA, implementaron el modelo productivo MAPIA. Cabe anotar que este número de muestra parece pequeño, pero debido a la inundación del sur del Atlántico en el 2010, sólo se pudieron entrevistar los pocos empresarios que se lograron ubicar.

5.3. Técnicas e instrumentos

Se utilizó la observación focalizada, alternando con los grupos focales de discusión, en donde se invitó a miembro de la comunidad relevante para la investigación tales como los asociados, dirigentes y líderes comunitarios que conocen la situación actual de los municipios en materia de desarrollo local, generación de ingresos, emprendimiento, asociatividad, sector agropecuario etc., con el fin que describieran la problemática existente y sus respectivas alternativas de futuro.

Se realizaron técnicas directas para la recolección de información, utilizando como método la entrevista abierta de modo individual (Anexo A). Esta entrevista nació de entrevistas informales con los expertos (Carlos Osorio, Katherine Lobo y Domingo Saltarín) los cuales nos brindaron los aspectos más importantes a evaluar. Posteriormente se diseñó la entrevista, y se avala con los mismos expertos para su aplicación en campo. Con esta entrevista se buscaba caracterizar cuatro componentes principales:

Componente Productivo. Con este componente se buscó hacer una descripción de las condiciones previas al modelo, destacar los cambios más significativos según lo argumentado por los entrevistados, los inconvenientes que se pudieron presentar en el proceso de implementación del modelo y los resultados a nivel de producción.

Componente Comercial. Buscó destacar los cambios ocurridos en cuanto a los diferentes socios comerciales, procesos de comercialización de los productos y los logros obtenidos en esta área.

Componente Organizacional. Este componente se enfocó en la organización de la parcela de trabajo que en el modelo toma el nombre de Unidad productiva, las medidas implementadas basadas en el modelo y los beneficios generados a consecuencia de esto.

Componente Empresarial. Trató de evidenciar el aprendizaje adquirido por los entrevistados en términos del concepto de empresa y la forma como ellos perciben este componente en el proceso de implementación del modelo MAPIA.

Como resultado de esta caracterización se determinó, el estado previo al modelo, inconvenientes surgidos a la hora de implementarlo, aprendizajes adquiridos, logros, resultados en la productividad y cambios significativos en su estilo de vida y actividad económica de los empresarios rurales del campo, y así una vez identificado los aspectos más distintivos de estos aspectos realizar interpretación crítica de las experiencias, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, buscando dimensionarlas y de esta forma sistematizar el modelo MAPIA.

5.4. Análisis de los resultados

El presente trabajo sigue los pasos propuestos por la “Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica” de la FAO (Acosta, 2005, p. 11), para el desarrollo de la sistematización de una experiencia. Dichos pasos son los siguientes:

- Paso 1: Definición del objetivo
- Paso 2: El objeto de análisis
- Paso 3: El eje de sistematización
- Paso 4: La estrategia de comunicación

El paso 1, la Definición del objetivo; “consiste en definir de manera clara y específica el o los resultados que se esperan obtener con la sistematización...” (Ibidem, p. 12); mientras que el Objeto de análisis que compete al paso dos, se refiere a la especificación de la o las experiencias que queremos sistematizar y por qué (Ibidem).

En cuanto al paso 3 de una sistematización: El Eje de la sistematización; es el “proceso en donde se desarrolla el cuerpo de la Sistematización y consta de cinco fases” (Acosta, 2005, p. 13):

- Fase 1: Actores del proceso de desarrollo
- Fase 2: La situación inicial y sus elementos de contexto
- Fase 3: El proceso de intervención y sus elementos de contexto
- Fase 4: La situación final y sus elementos de contexto
- Fase 5: Las lecciones aprendidas de la sistematización

Una vez tabuladas las entrevistas, se hizo una exploración primaria de los datos utilizando el programa de análisis cualitativo Atlas Ti 6, con el fin de identificar las principales variables encontradas en cada uno de los componentes; las cuales se agruparon en categorías preestablecidas en concordancia con las fases propuestas por la FAO en la construcción del eje de sistematización, para luego ser exploradas a través de la estadística descriptiva (medidas de frecuencia expresadas en porcentajes) utilizando la plataforma Microsoft Excel.

6. Análisis de Resultados

6.1. Definición del objetivo y el objeto de análisis.

El primer paso de la sistematización es la Definición del Objetivo, el cual “dependerá de lo que el colectivo involucrado en la experiencia de sistematización, considere relevante para sus propios fines” (Pinilla, 2005, p. 11), que en este caso está dado por lo expresado al inicio del trabajo, donde se busca proponer al modelo asociativo desarrollado por la Asociación de Productores de Ovinos, Caprinos y Porcinos de la Costa Atlántica (ASPROVINCA), denominado MAPIA; como un modelo replicable, lo cual se logrará por medio de la caracterización de cada una de las variables significativas que éste presente y así poder determinar si es adecuado para el desarrollo de proyectos productivos del sector agropecuario en el departamento del Atlántico.

Una vez clarificada la definición del objetivo, llegamos a la descripción del Objeto de Análisis, que en este caso corresponde a las experiencias evidenciadas por los empresarios del campo quienes acogieron el Modelo Asociativo MAPIA, propuesto por ASPROVINCA y que se llevó a cabo en los municipios de Manatí, Malambo, Palmar de Varela, Galapa, Baranoa, Santo Tomás y Juan de Acosta, durante los años de 2005 al 2010. Esto concuerda con lo establecido por Pinilla (2005, p.13), que explica que, en todo proceso de sistematización, “el objeto de la sistematización o aspecto(s) en el cual se centraría la atención al sistematizar corresponden a las experiencias personales que se viven en el marco de una intervención intencionada o de un proceso de organización”.

6.2. Eje de la Sistematización.

Los pasos anteriores dan lugar al siguiente que se refiere a la construcción del Eje de Sistematización, el cual es el “elemento que nos permite precisar el enfoque de la sistematización, nos indica desde qué aspecto vamos a realizar la reconstrucción y la interpretación crítica de la experiencia” (Rodríguez, et, al. 1999). En el caso de este estudio consiste en recoger todas las experiencias aportadas en las entrevistas realizadas a los actores del Modelo y transformarlos en datos que se puedan sistematizar.

El Eje de la Sistematización “facilita el desarrollo del proceso de sistematización, orientando la recolección de información, y permitiendo enfocar el proceso hacia los factores que nos interesa destacar.” (Acosta, 2005, p. 13); para esto se trabajaron con las variables identificadas en el análisis de los entrevistados utilizando el programa Atlas Ti 6,

las cuales se agruparon según las cinco fases de la FAO en categorías previamente especificadas en la metodología.

6.2.1. Actores del proceso de desarrollo

Los actores de la experiencia, deben diferenciarse y agruparse según los tipos de aportes que estos realicen al estudio, incluso se aceptan aportes externos de expertos que ayuden metodológicamente y conceptualmente (Pinilla, 2005), como es el caso presente donde se involucran las opiniones de los expertos acerca del tema de la asociatividad y los modelos agropecuarios.

Se han dividido los actores en directos e indirectos; lo directos corresponden a quienes personalmente participaron en las decisiones y acciones de la experiencia de desarrollo; mientras que los indirectos son las autoridades superiores del proyecto (Figura 11).

Como actores directos encontramos a los Empresarios del Campo, que son las personas responsables de implementar las acciones propuestas por el modelo MAPIA a través de ASPROVINCA. Estos empresarios son hombres y mujeres cabeza de hogar, propietarios de tierras que en su gran mayoría obtienen ingresos exclusivos de éstas. Dentro de este grupo de empresarios encontramos subgrupos divididos entre aquellos que cuentan con pocos estudios o estudios elementales, y quienes cuentan con estudios profesionales y técnicos relacionados con el sector Agropecuario.

Gran parte de los Empresarios del campo iniciaron con escepticismo el modelo pero lo hicieron como un recurso que les pudiera mejorar los ingresos que en el momento eran insuficientes para mantenerse ellos y su familia.

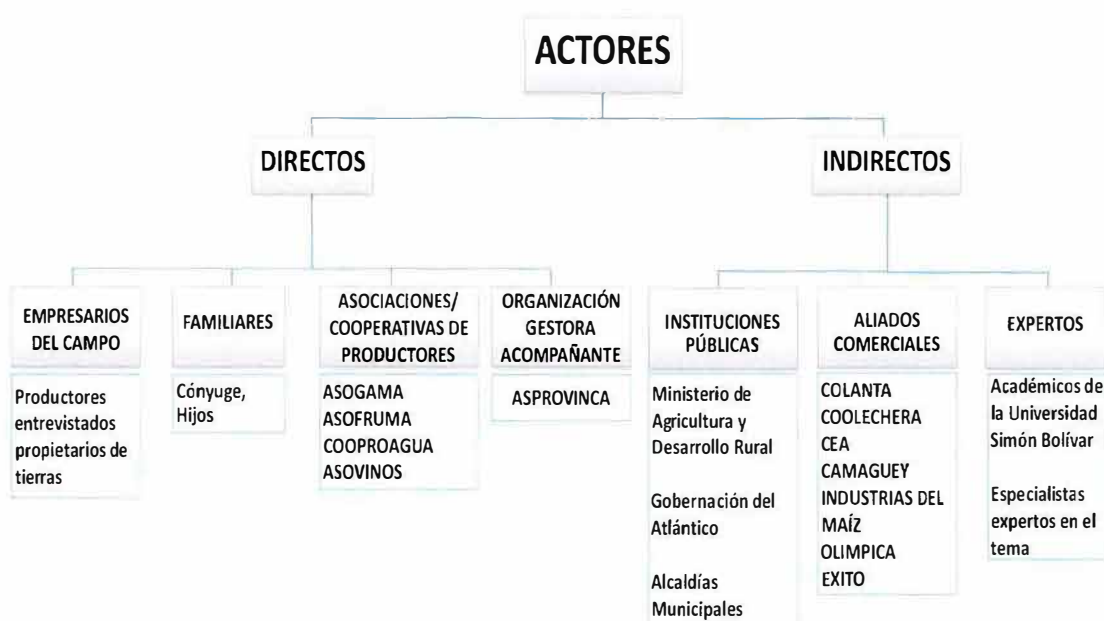


Figura 11. Actores del proceso de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

Los familiares son otros de los actores importantes en el desarrollo del modelo, ya que actúan como apoyo fundamental y fuente de motivación para el Empresario del Campo, en casi todas las experiencias los hijos se mostraban indiferentes ante el negocio familiar, pero al ver los resultados del modelo y sus conceptos relacionados con empresa y unidad productiva (UP), fueron tomando parte activa en las actividades posteriores al modelo.

Las asociaciones y cooperativas que participaron de esta experiencia como ASOGAMA y ASOVINOS ya estaban constituidas; y fueron movilizadoras del modelo, al introducir a sus asociados a las charlas y capacitaciones ofrecidas por ASPROVINCA, otras como ASOFRUMA Y COOPROAGRA se constituyeron en medio la puesta en marcha del modelo.

Finalmente ASPROVINCA como OGA (Organización gestora Acompañante) juega un papel importante como puente entre actores directos e indirectos; así como su responsabilidad de socializar y capacitar a los empresarios del campo en la implementación del modelo en sus unidades productivas.

Dentro de los actores indirectos encontramos a las instituciones públicas como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Gobernación del Atlántico, quienes con sus programas de ayuda facilitaron la puesta en marcha de las acciones concernientes al modelo.

Los aliados Comerciales son actores indirectos importantísimos, ya que le dan sentido a toda la cadena productiva generada por el modelo, cuyo fin primordial es lograr la

comercialización de los productos, y es aquí donde los convenios con aliados comerciales entran en juego, proporcionando unas mejores condiciones de ingresos.

6.2.2. Situación Inicial y sus elementos de contexto

En el análisis de la situación inicial encontramos tres categorías: las actividades realizadas antes de la implementación del modelo, los factores limitantes y los conceptos previos que tenían los empresarios del campo, Tabla 6; todo esto tendiente a establecer cuáles fueron las condiciones iniciales en las cuales se empieza la experiencia (Pinilla, 2005).

Tabla 6. Categorías del análisis de la situación inicial.

Actividades Previas al Modelo	Factores Limitantes	Conocimientos Previos
Organización informal No se llevaban registros No existía un orden a seguir Individualización a la hora de comercializar Se producía lo que había y produjera la tierra No existía pasto de corte No existía sistemas de riego No reservorios No existían divisiones en la finca Sin vivienda	No hay planificación Pocas fuentes de agua Baja productividad Bajo desempeño Baja capacidad agrícola y ganadera Baja capacidad de pago Apatía Escepticismo Fracaso de modelos y estrategias anteriores Crisis agropecuaria del momento Nivel de educación Falta de apoyo familiar Preconceptos	Organización tradicional No se considera a la finca como empresa No se miraba sitio de producción como unidad productiva (UP), sino como parcela No se consideraba ser empresario sino ser campesino No se creía que era rentable

Las actividades realizadas antes de la implementación del modelo nos describen la cotidianidad de las Empresas Agropecuarias que se daban bajo la influencia de factores limitantes o que generaban estos mismos, antes del modelo imperaba lo informal, de tal forma que no había forma de realizar un seguimiento de las producciones, ya que no se tenían registros.

Los conocimientos previos estaban muy arraigados en las costumbres de los Empresarios del Campo (Preconceptos, 5%); esto explica un tanto el porqué de algunas de las actividades. Es muy marcado el hecho que no se consideraba a la finca como una empresa ni el sitio de producción como una UP, lo que explica la desorganización y lo informal de la práctica en esta fase, al considerarse campesinos y no empresarios, estos actores no tenían una forma tecnificada para producir, sino que se sustentaban con lo que producía la tierra casi que por sí sola. Todo esto les llevaba a considerar este oficio como

poco rentable y así lo creían sus familiares quienes en el caso de los hijos preferían migrar a la ciudad.

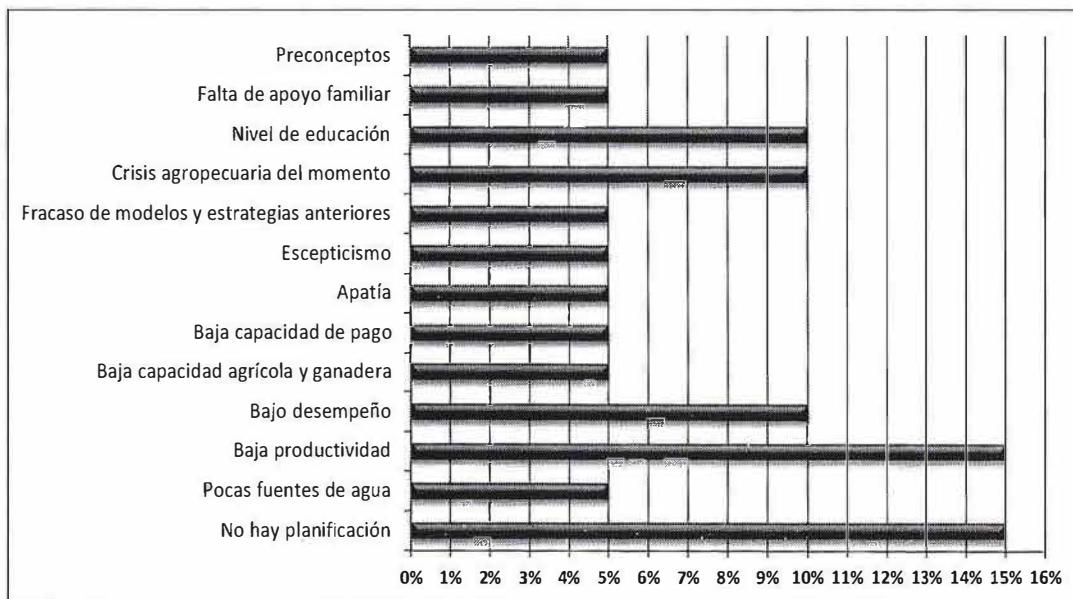


Figura 12. Factores limitantes de la actividad agropecuaria.

Fuente: Elaboración propia.

Algunos factores limitantes no están bajo el control de los actores del proceso (Figura 12), pero tienen una influencia directa sobre sus decisiones y acciones. Aquellos que más se hacían notorios en las entrevistas eran la falta de planificación (15%), esto limitaba el hecho que la tierra producía por debajo de su nivel de capacidad, lo que generaba una baja productividad (15%), que es el otro factor más relacionado. Algunos autores como Donnelly (et al., 1994; citado por Peña y Casanova, 2010) han escrito sobre este aspecto declarando que:

La mayoría de los gerentes, y en ellos se incluyen a los productores que manejan este tipo de negocio, no desarrollan el plan estratégico de la organización, pues generalmente están más interesados en los beneficios y resultados obtenidos del proceso productivo, en un hoy que no considera mayormente el mañana empresarial. (p. 275).

Esto hace reflexionar sobre el hecho de si realmente en este tipo de sistemas productivos, se aplican criterios y conceptos gerenciales en el manejo de estas empresas que tienen una alta incidencia en materia no solo económica y social, sino también político y ambiental (Peña y Casanova, 2010).

Como un análisis que resume encontramos el árbol de causas y efectos que describe las condiciones encontradas en las UP, antes de la aplicación del modelo MAPIA, para esto es importante devolverse al planteamiento del problema y determinar las causas, factores limitantes y efectos específicos para el caso de estudio que fueron observados en las entrevistas realizadas y sobre los cuales actuó posteriormente el modelo (Figura13).

Entre las principales problemáticas que aborda el modelo encontramos:

- La falta de planificación de las actividades agropecuarias en sus componentes Productivo, Organizacional, Empresarial y Comercial
- Carencia de Asociatividad
- Ausencia de organización empresarial
- Poco aprovechamiento de recursos dispuestos por el estado
- Incipiente desarrollo del componente comercial
- Mínimo establecimiento de alianzas productivas

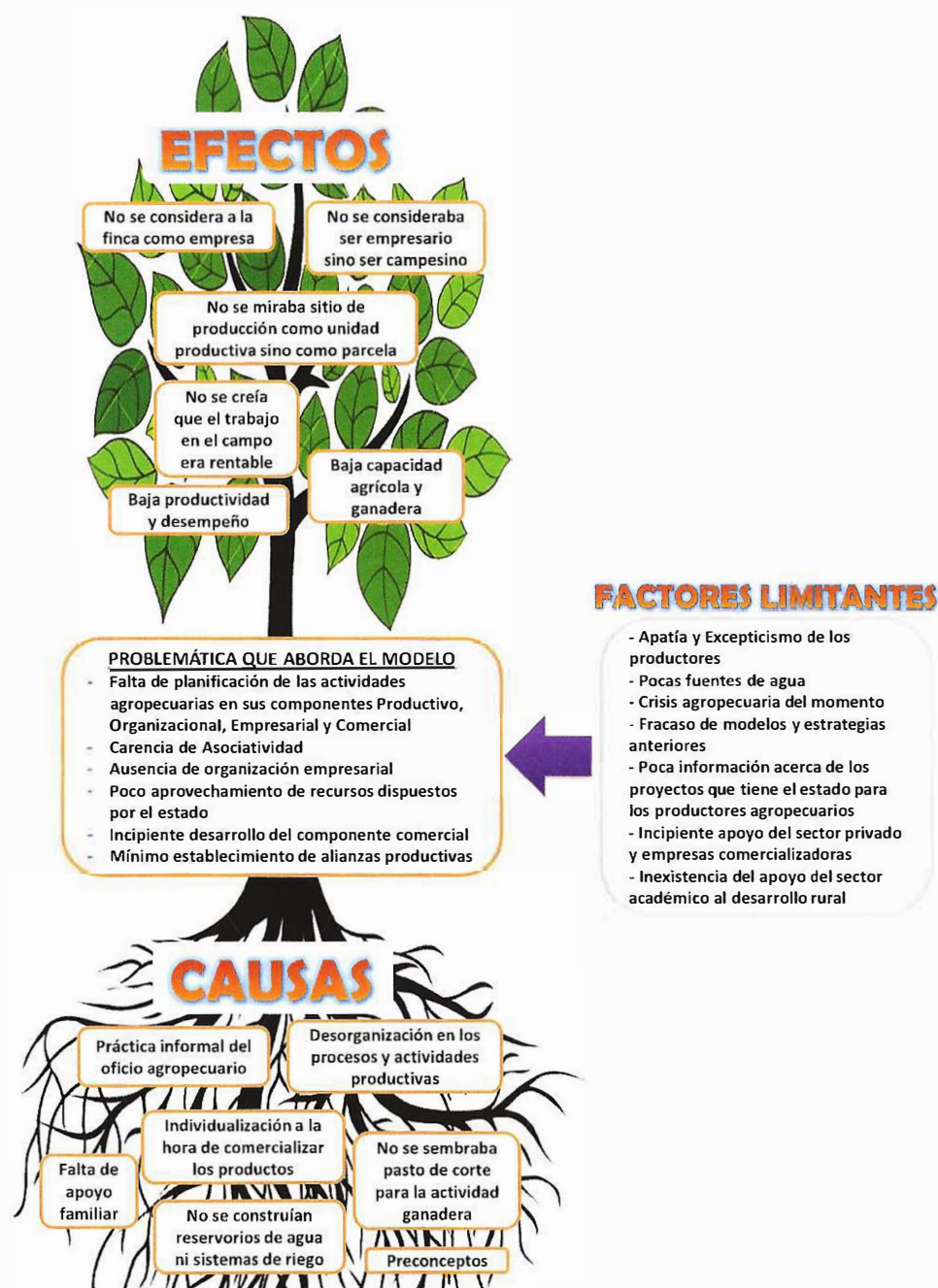


Figura 13. Árbol de causas y efectos de la situación inicial previa al MAPIA.

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3. Proceso De Intervención

Una vez que se pone en marcha el modelo los empresarios del campo llevan a cabo las actividades que prepararan su finca (Ahora UP), haciendo uso de los medios con los que disponían en el momento, como son la posesión del terreno, animales y recursos humanos (Administradores, mayordomos, etc.) y los que luego se fueron obteniendo con ayuda de las alianzas productivas (Motobomba, tanque frío).

Tal como se observa en la Figura 14, la actividad de mayor acogida por parte de los empresarios fue la implementación del pasto de corte (13%), a lo cual le siguen la siembra de especies frutales (11%) y la integración de varias producciones en su finca (11%). En general son muchas las labores emprendidas, todas con el propósito de aumentar el desempeño y generar mayores ingresos.

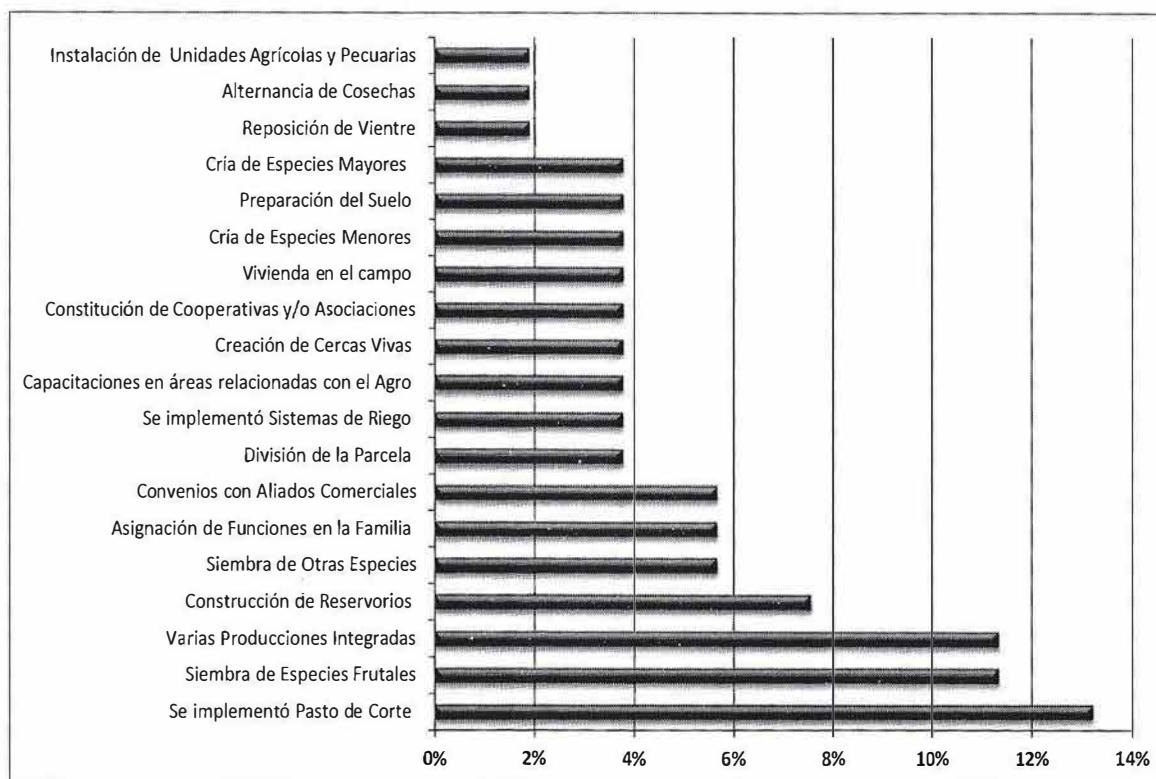


Figura 14. Actividades Posteriores al Modelo

Fuente: Elaboración propia.

Otra de las acciones desarrolladas con la implementación del modelo es la construcción de reservorios de agua (8%) como respuesta a la necesidad expresada por los empresarios del campo de fuentes de agua para la puesta en marcha de sus proyectos productivos.

También se puede observar la integración de la familia en las actividades con el hecho de que se asignaron funciones específicas para cada miembro de la misma (6%), esto también se relaciona con la construcción de la vivienda en el campo (4%), como una forma de facilitar el trabajo de los empresarios.

En la situación inicial se planteó dentro de los factores limitantes la falta de planificación de las UP, lo cual se ve contrarrestado por acciones como la división de la parcela (4%), implementación de sistemas de riesgos (4%), creación de cercas vivas (4%) y la instalación de UP agrícola y pecuaria (2%).

Los métodos seguidos por los participantes en el modelo, tienen más que ver con la estrategia comercial, en donde la gran mayoría evidenció un cambio notorio, estableciendo convenios más favorables y con mayor rentabilidad.

En general se pueden identificar tres estrategias comerciales principales:

- Estrategia de Producción de Leche.

Esta estrategia se llevó a cabo por los productores del municipio de Manatí, los cuales desde antes de la implementación del modelo se encontraban asociados en la institución denominada ASOGAMA, quien a su vez tenía un convenio con la productora y comercializadora de leche COOLECHERA, como su principal aliado comercial; posterior al modelo ellos cambian de aliado y trabajan con COLANTA, generándose una visión positiva con esto al obtener mayores beneficios e ingresos.

- Estrategia de Producción de Carnero.

Esta la llevan a cabo los productores de los municipios de Juan de Acosta, Piojó y Tubará, convocados con la asociación ASOVINOS JPT, quienes iniciaron con el aliado comercial de Camaguey en el negocio de la comercialización de carnero; para exportar esta carne a las islas Caribeñas. Con esta estrategia los productores, empresarios del campo se han visto favorecidos, porque Camaguey da el pie de cría y los productores multiplicaban la especie con la reproducción y le pagaban con los críos. Adicionalmente Camaguey y la Gobernación del Atlántico, tomaron como modelo este programa y realizaron a nivel del departamento en los años 2007 el repoblamiento ovino y caprino.

- Estrategia de Producción de Yuca y Mango.

Se pueden observar dos estrategias de producción relacionadas con las cosechas de mango y de yuca. La primera (Mango) en alianza comercial con la Comercializadora del Atlántico con la cual aumentaron sus ingresos y su producción. La estrategia de producción de Yuca de los productores del municipio de Malambo con alianza con Industrias del Maíz.

Esto se puede contrastar con los datos obtenidos en el análisis de costos hecho a los mismos productores Tabla 7.

Tabla 7. Análisis de costos según estrategia comercial.

Producción de Leche	Producción de Mango	Producción de Yuca
Convenio Inicial Se pagaba leche a 600 pesos el litro, produce 35mil a 50mil diarios por asociado y produciendo 800 litros diarios entre los 53 asociados. Convenio Final Se producía 2100 litros pagados a 900 pesos, obteniendo una ganancia de \$1.890.000 pesos.	Inicialmente se cosechaban de 15-25 árboles que producían 300 canastillas por cosecha, pagaban a 2000 pesos cada canastillas por pago a comisionistas; luego del modelo Convenio con CEA pago directo de la canastilla a \$3430 pesos, 300 árboles por cosecha	Antes se pagaba 100mil la tonelada de yuca (Produciendo de 5-7 ton por hectárea), ahora con convenio a \$180.000 mil pesos (Produciendo de 20-24 ton por hectárea) aumento producción cuatro veces, en santo tomas, se paga ton de yuca a \$160.000 mil pesos produciendo de 18/20 ton por hectárea

Todas estas actividades y estrategias comerciales se llevaron a cabo en un promedio general de 8 a 12 meses, algunos como en el caso de los productores de Malambo se llevó en un periodo de dos años (2005 – 2007), en la percepción de uno de los entrevistados con el modelo lograban hacer en un mes lo que antes les tomaba tres meses en materializar.

Así mismo en la etapa de concerniente al proceso de intervención cabe el análisis de dos tipos de factores como son los factores que Favorecieron el proceso o los que lo dificultaron; los cuales son factores de contexto que influyen directamente sobre las decisiones y acciones que tomaron los actores en el desarrollo de las actividades del modelo (Acosta, 2005).

De acuerdo con lo observado en la figura 15, el factor favorecedor con mayor incidencia en el éxito del proceso de intervención fue el Buen desempeño de las Tierras (15%), el cual guarda estrecha relación con los dos factores que le siguen, que son los estudios previos realizados por profesionales expertos (13%) y que se lograron hacer por intermedio de los aliados comerciales; y el creciente interés por trabajar el campo (13%), generado en los beneficiarios y sus familias a raíz de la implementación del modelo y la obtención de beneficios a corto plazo. Esto último contrasta con el escepticismo y la apatía mostrada en la etapa inicial debido al fracaso de modelos y estrategias anteriores; así como el abandono que expresaban algunos Empresarios del campo por parte de sus familiares; es decir que es evidente que ocurrió un cambio positivo al interior de la dinámica familiar, motivado por un cambio de percepción en los actores y sus familias en cuanto a la UP que a su vez fue generada por lo dicho anteriormente, la obtención de beneficios a corto plazo gracias a la implementación del modelo.

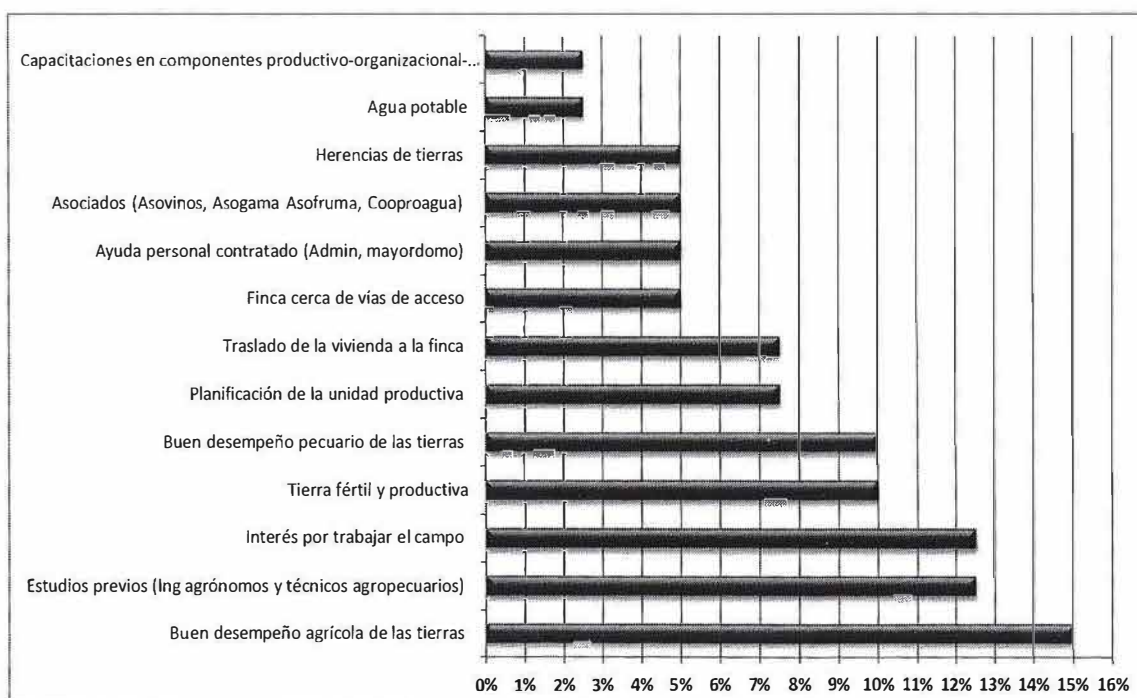


Figura 15. Factores que Favorecieron el Proceso de Desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia.

Seguido a los factores mencionados encontramos también factores como una Tierra fértil y productiva (10%) y el buen desempeño pecuario de las mismas (10%), lo que nuevamente se indica como un cambio en la percepción de los actores gracias al modelo, quienes al inicio hablaban de una baja productividad y desempeño y una baja capacidad agrícola y ganadera. Es curioso que aunque la falta de planificación era uno de los factores limitantes más evidenciados por los Empresarios del campo, en contraste el hecho de que hubo una planificación de la UP (8%), pasó a un lugar menos importante, superada por el buen desempeño obtenido con el modelo.

En el análisis de los factores que dificultaron el proceso, nuevamente aparece el factor asociado a la planificación (Figura 16), el cual agrupa dificultades presentadas a la hora de transformar la parcela en UP (53%), sobre todo en lo relacionado a preparación del suelo, el establecimiento de reservorios de agua y la reposición de vientos; todos estos son dificultades que persisten desde el inicio antes de la puesta en marcha del modelo y que fueron los mayores obstáculos presentados.

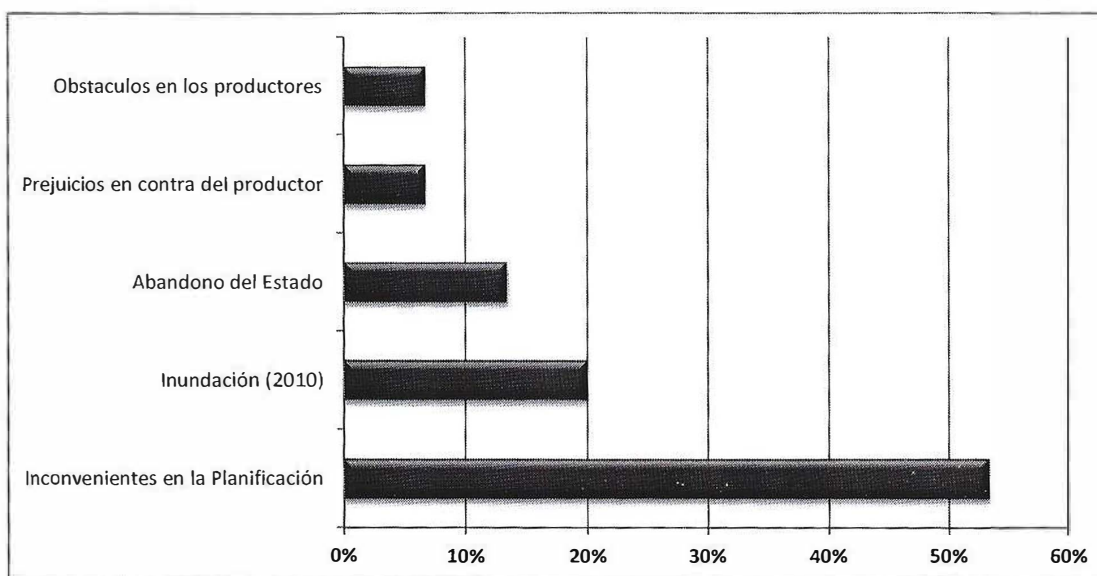


Figura 16. Factores que Dificultaron el Proceso de Desarrollo.

Fuente: Elaboración Propia.

A estos inconvenientes presentados en la planificación, se le suma un agravante como fue la inundación del sur del Atlántico presentada en el 2010 (20%) y que se extendió en el 2011, la cual generó pérdidas significativas e incalculables en el sector agropecuario del departamento ampliamente documentadas en el marco teórico del presente trabajo. Muchos de los empresarios del campo vieron como gran obstáculo el retomar las actividades como lo plantea el modelo luego de este evento catastrófico.

Otros factores presentes en menor proporción, fueron agrupados en tres categorías: El abandono del estado (13%), representado según los actores en poco apoyo al sector rural adicional al hecho de que muchas de las ayudas no llegan hasta donde se necesitan; Los prejuicios en contra del productor es otra categoría (7%), dicho en palabras de un empresario del campo “el concepto que se tiene que se tiene de que los productores somos tramposos y corruptos”, perjudica el que estos mismos sean tomados en serio y genera desconfianza a la hora de realizar alianzas comerciales; finalmente tenemos la categoría que agrupa todas aquellas actitudes y pensamientos que se encuentran arraigadas en los productores y que no permiten que se implemente el modelo en toda su extensión (7%), persisten la apatía y la incredulidad, así como algunas costumbres y tradiciones que obstaculizan el desarrollo rural muy a pesar de lo dicho en capacitaciones y lo planteado por el modelo.

Análisis de estrategias implementadas por el MAPIA

Frente los efectos evidenciados en el análisis de la situación inicial, previo a la implementación del modelo y para abordar de manera eficaz y efectiva la problemática vivida por el sector rural, el modelo MAPIA aplica una serie de estrategias, como la que explican Saltarín y González (2012, p 7):

La Estrategia de vencimiento de paradigmas culturales de las familias productoras y la asociatividad o la organización empresarial implementada encontró su justificación en la necesidad de desarrollar integralmente la familia, la organización, la calidad de producción, la apertura de nuevos mercados y el aprovechamiento de los recursos naturales existentes, manejo y conservación del medio ambiente, observando cómo funciona el proceso individual y colectivo de los usuarios.

De acuerdo con estos autores las estrategias del MAPIA se pueden clasificar en tres categorías, como son (Figura 17):



Figura 17. Estrategias implementadas por el MAPIA.

Fuente: Adaptación de Saltarín, D. y González, G. (2012). Modelo de asociatividad empresarial en zonas rurales de la región caribe colombiana. XXII Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial. Quito, Ecuador.

- **Estratégicas Básicas**, consistentes a abordar la problemática del sector rural por medio de acciones planificadas y direccionadas que permitan mejorar la productividad, el desempeño de la UP así como la calidad de vida de los empresarios del campo.
- **Estrategias Multiplicadoras**, consistentes por una parte a establecer conexiones con los diferentes programas gubernamentales y entidades educativas que permitan

transferencia del conocimiento en pro de aumentar el fortalecimiento de los componentes Productivo, organizacional, empresarial y comercial. Por otra parte consistían en todas las acciones que conllevaron a la difusión de la información legal que beneficia a los productores y comunidad en general vinculada al modelo.

- **Estrategias de logro**, se refieren a las acciones llevadas a cabo por el modelo tendiente al fortalecimiento de resultados y a su mantenimiento a lo largo del tiempo, así como las que se relacionan con el aseguramiento de las alianzas comerciales.

6.2.4. Situación final y sus elementos de contexto

En el análisis de la situación final dentro de la sistematización de un modelo es importante determinar cuáles fueron los beneficios obtenidos y quienes fueron los actores beneficiados, así como el establecimiento de los factores que influyeron en el aumento o disminución de dichos beneficios.

La Figura 18 muestra el listado de beneficios que en concepto de los actores empresarios del campo, fueron obtenidos por haber aplicado el modelo a sus UP. Un 18.3% de los Actores Empresario del Campo entrevistados, vieron como principal beneficio el aumento de sus ingresos, el cual está altamente relacionado con el segundo beneficio en la lista, como es el aumento de la producción (16.7%), el cual a su vez es influenciado por el tercer beneficio que es el cambio positivo que tuvo la finca en su modo de producción (10%), esto más el establecimiento de los componentes organizativo y comercial (10%) lograron convencer a los productores que más que campesinos, ellos son empresarios del campo (10%). También se evidenciaron otros beneficios como son: Una mejor calidad de vida (8.3%), Variedad en los productos (7%); esto representa la selección de variedades de cultivos y de crías de animales en la UP, prebendas obtenidas por la adquisición de convenios con aliados comerciales (3.3%), tales como la asistencia técnica entre otros.

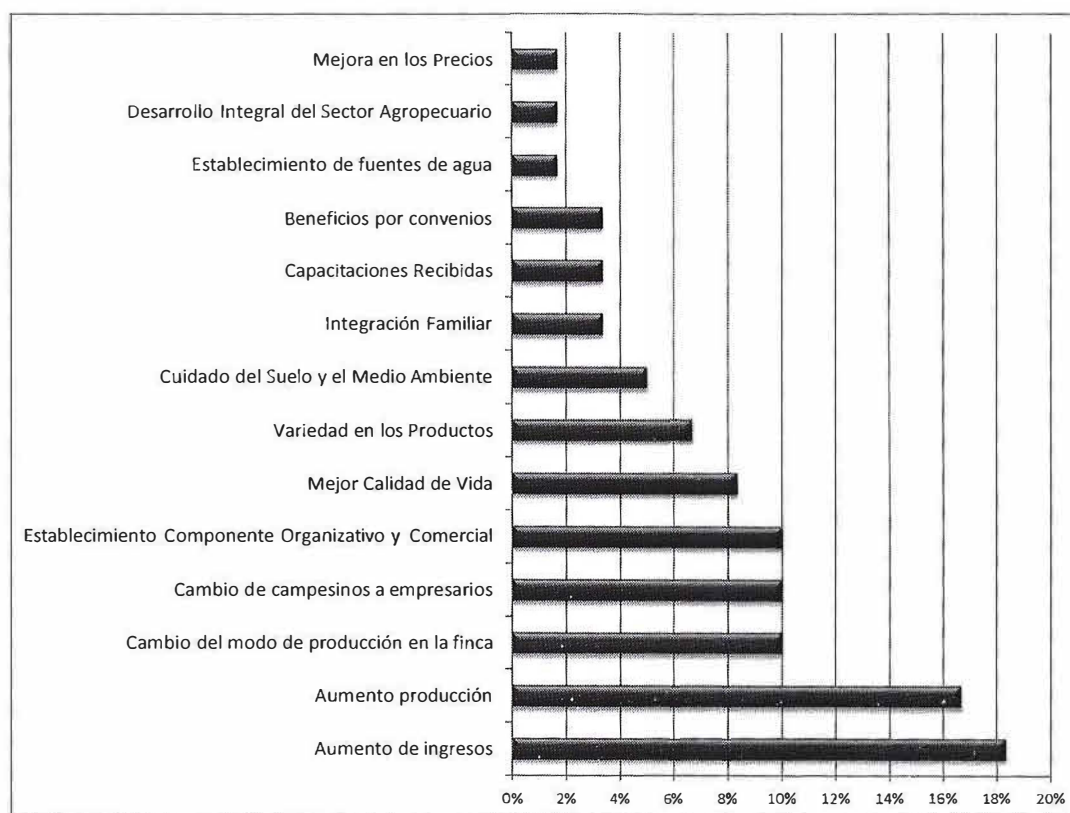


Figura 18. Beneficios del Modelo.

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con el listado de Beneficios, también es claro establecer que todos los actores del proceso se benefician en mayor o menor grado de este; es así como Los empresarios del campo y sus familias obtienen beneficios directos con el aumento de sus ingresos y la mejora de su calidad de vida; las Asociaciones de productores logran una visión favorable ante sus asociados al poder capacitarlos y conseguir prebendas adicionales con los convenios comerciales realizados. La OGA logra adquirir aceptación dentro de los grupos de productores, cambiando la percepción negativa que se tenía ligada al fracaso de modelos y estrategias anteriores; los aliados comerciales obtienen mejores productos en mayor cantidad y de forma directa, lo que permite mejorar sus precios y ser más competitivos en el mercado. Finalmente las instituciones públicas por medio de todo este proceso obtienen fortalecimiento en el desarrollo integral del sector agropecuario, la mejora de los precios al público en general y a su vez el fomento de buenas prácticas que permitan el cuidado del suelo y del medio ambiente.

En todo este contexto siguen influyendo factores que amplían o restringen dichos beneficios. La figura 19 muestra los factores amplificadores de beneficios, identificados por los empresarios del campo en las entrevistas; quienes relacionan como principal factor a los convenios establecidos con los aliados comerciales (47.1%), los cuales según ellos

alcanzaron condiciones positivas para el desarrollo de su labor; otro factor importante fue las capacitaciones (23.5%), las cuales son a su vez, beneficios y factores que inciden en el aumento de la capacidad del empresario del campo para el manejo de su UP. El resto de los factores observados alcanzan igual proporción, de los cuales siguen manteniéndose aspectos relacionados con la planificación y la familia. A este nivel el empresario del campo reconoce el apoyo recibido por parte de los otros actores del proceso (Asociación, Estado, OGA), también puede considerarse como factor el mayor compromiso adquirido con su labor (11.8%), la alta motivación que generó el modelo (5.9%) y el cambio de percepción hacia los productores (5.9%).

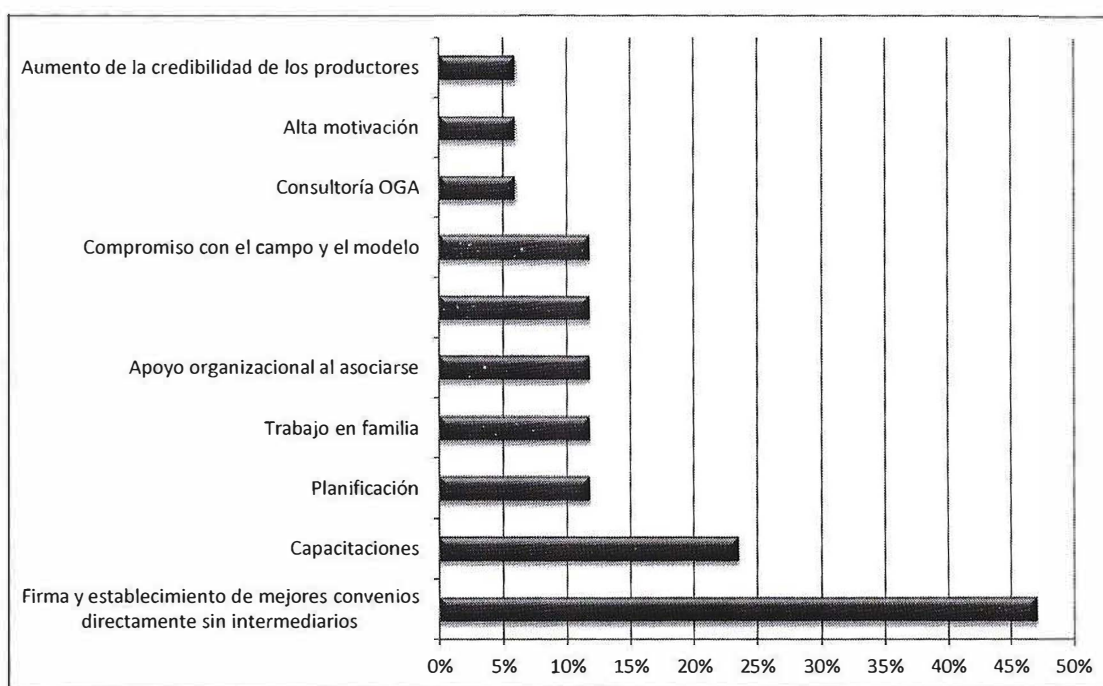


Figura 19. Factores Amplificadores de los Beneficios.

Fuente: Elaboración Propia.

Como factores restrictivos de los beneficios se encontraron todos aquellos relacionados con la tendencia de algunos productores a seguir con las actividades correspondientes a una organización tradicional de la UP, lo cual se relaciona con el factor limitante planteado en la situación inicial denominado Preconceptos, es decir persisten conocimientos previos que no favorecen el establecimiento del modelo y que se traducen en prácticas que conllevan a bajo rendimiento y beneficios limitados de la UP.

6.3. Opinión del emprendedor: Domingo Saltarín.

El MAPIA es un “Modelo Asociativo, Productivo, Integral, Agropecuario, Agroindustrial, Ambiental, Auto sostenible y Social” desarrollado por ASPROVINCA; una organización

gestora acompañante (OGA); que nace como respuesta a ciertas necesidades específicas identificadas en el quehacer de los productores del sector agropecuario, tales como:

- Carencia de Asociatividad
- Ausencia de organización empresarial
- Falta de aprovechamiento de recursos dispuestos por el estado.
- Poco desarrollo del componente comercial

El MAPIA integra varios elementos (Figura 20), que ayudan a los productores a suplir estas necesidades permitiendo un desarrollo óptimo de sus recursos y obteniendo beneficios para sus familias que se ven reflejados en su comunidad.

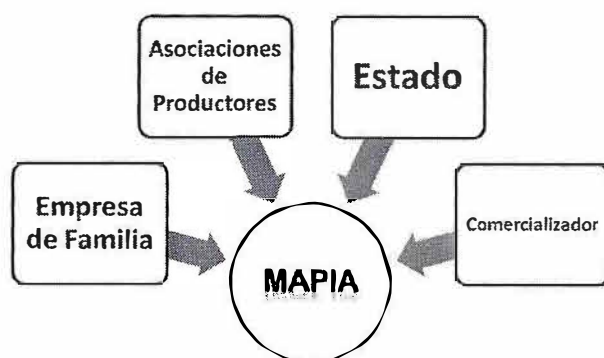


Figura 20. Elementos que integra el MAPIA.

Fuente: Elaboración Propia.

Empresa de Familia. El modelo atiende principalmente a los productores y a sus familias, llevándolos a tomar conciencia de que deben empoderarse del campo, desarrollando todos sus procesos en una organización de tipo empresarial, obteniendo productos de calidad que sean competitivos en el mercado y logrando un mejor bienestar para sus familias.

Asociaciones. Para el modelo es primordial que estas empresas de familia se asocien y se fortalezcan, para que de esta manera sean más asequibles a formar parte de los programas que ofrece el estado y recibir sus beneficios, igualmente al constituirse en asociaciones se hacen más visibles ante potenciales aliados comerciales. El modelo busca que en cada municipio haya una o varias asociaciones de productores, ya sean creadas en el momento o fortaleciendo las ya constituidas.

Estado. Con el MAPIA, los productores y asociaciones captan con mayor facilidad los programas de proyectos que ofrece el estado, estos programas en principio brindan el

apoyo financiero a todas las actividades que la OGA realiza con los empresarios del campo y las organizaciones comercializadoras, lo cual genera solidez y credibilidad al modelo.

Comercializador. Una problemática constante en los productores es la poca o nula existencia de aliados comerciales, los cuales son de vital importancia en todo el proceso, pues son éstos quienes compran los productos. Se requiere que tanto las familias como las asociaciones se encuentren legalmente constituidas y operando como empresa, para poder formalizar convenios con un comercializador, el cual está obligado a comprarles por fechas. Es así como los productores aseguran el mercado a la vez que obtienen un respaldo del comercializador que les permite acceder a beneficios adicionales como son los créditos bancarios.

Todo esto es lo que el modelo denomina “Alianza Productiva”, donde se captan los recursos del estado disponibles, se llevan a una organización de productores y se empieza a trabajar con las familias llevándolas a organizarse como empresas, y finalmente establecer convenios comerciales que aseguren el mercado; así el modelo logra atender integralmente las necesidades identificadas al inicio. En la construcción de la Alianza productiva intervienen diversos actores del proceso administrativo, los socios empresariales, personal técnico (Ingenieros agrónomos, veterinarios, etc). El proceso da beneficios en cinco años y siete de operatividad; actualmente va más allá del aspecto productivo (pasando de un mono producto a varias producciones) y ha implementado el mejoramiento de accesos de agua, y vías de acceso.

Logros del Modelo

ASPROVINCA inició con dos programas del estado para apoyar las empresas familiares, luego opera con siete programas y están a la espera de que les aprueben tres más para llegar a diez. Con la puesta en marcha del Modelo en la región, se han podido identificar productos básicos que cubren el mercado nacional con proyecciones a alcanzar el mercado internacional tales como el Mango, producto que en el departamento del Atlántico crece de manera silvestre, con el modelo se busca tecnificarlo logrando un producto tipo exportación, estableciendo convenio con una empresa que se llama CEA. Otro producto importante es la Yuca Industrial (yuca amarga), del cual se tiene convenio con un aliado comercial denominado INGREDION.

Con el MAPIA se llegó a superar el número de programas obligatorios con alianzas productivas existentes en el departamento del atlántico, ya que en el 2013 únicamente de los 18 programas que debían existir, nada más se cumplía con cinco; en el 2014 se llegó a 16 programas, actuando ASPROVINCA como OGA con el MAPIA en 10 de ellos, los otros

6 los tienen otros operadores. Por cada programa que tenga ASPROVINCA, el gobierno le subsidia 40 millones de pesos al año para subsistir.

Así mismo el modelo aporta en términos de innovación el cambio generado en la mentalidad de los empresarios del campo, logrando asocialos; Ya que estos eran resistentes a todo tipo de estrategias para el mejoramiento de su práctica productiva y a la asociatividad. Otra innovación importante en el modelo es el acompañamiento por parte de la OGA a los productores y la integración de la cadena productiva comercial; Aspecto que le ha diferenciado y dado éxito frente a organizaciones del mismo tipo.

Factores externos que favorecen el MAPIA

- Implementación del proceso de Paz en el gobierno actual y la inclusión de la productividad, la familia y el campo como generador de ingresos para combatir la pobreza.
- La creación de programas agropecuarios canalizados a través del proceso de paz.
- Fortalecimiento de la extensión social, por parte del estado y la academia(trabajo social, maestrías, etc.), cuyo fin sea el preparar a los empresarios del campo para recibir al profesional experto(ingenieros agrónomos, técnicos agropecuarios, veterinarios, etc.) de tal manera que se reduzca la brecha entre el especialista y el empresario rural, generando desarrollo social.

Fortalezas del MAPIA

- Relación con la Academia. Con el apoyo de las universidades se está fundamentando teóricamente este modelo que se gestó empíricamente. A partir del año 2013, se empezó a trabajar con la Maestría en desarrollo y gestión de empresas sociales, de la Universidad Simón Bolívar de barranquilla y de cuyo trabajo se tienen una tesis terminada denominada “El Modelo MAPIA en el Departamento del Atlántico: Fundamentación Teórica, Filosófica y metodológica del Modelo MAPIA” (Lobo, 2012). El presente trabajo de investigación perteneciente a la Maestría en Administración e Innovación de la misma universidad, también es un aporte a fortalecer las bases teóricas de los resultados obtenidos desde el punto de vista administrativo, fundamentándolos y estandarizándolos, de tal manera que pueda venderse y replicarse en otras regiones.
- Otra de las fortalezas del modelo es el cambio de pensamiento alcanzado en los productores, cuya percepción paso de considerarse campesinos, a identificarse

como empresarios del campo; así mismo cambiaron el concepto de parcela, por unidad productiva y que en ella se puede integrar toda su familia, asignándole funciones y responsabilidades que permiten una mayor planificación.

- La implementación de varios tipos de producción interna, como mecanismo que permite la generación de ingresos permanentes mediante la combinación de proyectos pecuarios y agrícolas.
- Cambios en los registros para llevar una contabilidad sencilla e identificar gastos y costos de tal manera que se realicen mejores cálculos que nivelen sus ingresos.
- Transformar inconvenientes relacionados con la estructura de la tierra en sí, en oportunidades, tomando ejemplos de países árabes y aplicando técnicas de buenas prácticas agropecuarias. Esto se logra también con capacitaciones ambientales, para mejoramiento de los suelos, demostrando que un suelo que no producía nada está produciendo algo.
- Reducción de los precios de los productos en el mercado, eliminando la intermediación y buscando que el productor comercialice directamente con el aliado comercial, creándose una cadena productiva directa.
- La creación de una nueva cultura de producción y la clasificación del departamento en zonas productivas; ya que el modelo va guiando a los empresarios del campo y las asociaciones en que se centren en los productos que son pertinentes y se superen las limitaciones en el producto que se generaba sin tener en cuenta el tipo de tierra existente.
- El cumplimiento de las obligaciones de los Empresarios del campo con el estado. Las asociaciones tienen unas excepciones, frente a las imposiciones que hace el estado a las empresas en general, igualmente las empresas de familia también tienen excepciones, como lo es el no pagar ciertos impuestos, pero sí los que generan ingresos de libre asignación a los municipios (Predial, Industria y comercio) y con los cuales deben estar a paz y salvo para poder participar de los programas de incentivos.

Limitantes e inconvenientes del MAPIA

Dentro de los inconvenientes que se han tenido en el departamento del atlántico se encuentran:

- La idiosincrasia individualista de los productores; existe mucha desconfianza entre ellos mismos que les impide trabajar asociados.

- Las prácticas culturales de producción, son todos esos preconceptos que vienen de los antepasados, que no les permite abrirse a un campo más competitivo.
- La resistencia al cambio, que actúa como barrera al momento de plantearles nuevas ideas y conceptos, como el cambio de palabras como campesino por empresario del campo, y parcela por unidad productiva.
- El estamento gubernamental, el estado no contaba con los programas asequibles cuando nació ASPROVINCA, ya que para hacer el aporte ya estaban escogidos los productores, y esto era influenciado por la politiquería.
- Lograr que las familias produzcan. Los productores generalmente esperan que se les pague primero o se les regale para iniciar la producción.
- Encontrar el ente comercializador; es decir a quien se le va a vender la producción.
- Inconveniente en la inversión, ya que actualmente el estado es el único ente que hace esto a través de sus programas; hace falta el apoyo de la inversión privada.
- Limitantes para asociarse; principalmente lo que concierne a los aportes que se deben hacer a la organización.

Organizaciones y modelos paralelos a ASPROVINCA y al MAPIA.

Con el modelo MAPIA, ASPROVINCA es la única organización con un modelo propio, sin embargo existen otras organizaciones con otros modelos que trabajan como operadores con programas del estado como por ejemplo: Oportunidades Rurales, PADEMER, Pacto Agrario, Diamante Caribe (modelo del estado), Asoganorte, y que se les conoce como OGA (Organización gestora acompañante).

Las OGAS deben registrarse ante el ministerio y están manejando alianzas productivas con programas del gobierno; ya que integran los diversos elementos necesarios para la puesta en marcha de estos programas y por medio de grupos de consultores que captan esa integralidad.

Avances actuales del Modelo

En la actualidad el MAPIA es un modelo que ha demostrado su sostenibilidad, especialmente en tres estrategias de comercialización como son la producción de Yuca amarga, Mango y ganadería (Leche de cabra, carne de especies menores).

- **Estrategia de Producción de Ganado menor.** Básicamente es la producción de especies menores, como: carneros, cerdos, gallinas ponedoras y pollos de engorde;

aunado con el lombricultivo, con el fin de exportar hacia Aruba y Curasao, la carne especialmente de cerdo, carnero y cordero.

También se comercializa la leche de cabra a aliados comerciales como Colanta y Alpina; con respecto a la ganadería de especies mayores, el modelo fracasó debido a la afectación causada por el cambio climático, manifestado en la inundación sufrida en 2010 y las actuales consecuencias del fenómeno del niño, lo cual ha entorpecido la actividad; bajando la producción de leche vacuna de 25mil litros que aportaba COOPROCAL (Asociación encargada de la producción lechera), a 400 litros; y finalmente llegando a los 1200 litros.

Muy a pesar de lo anterior, el modelo ha servido para concientizar en la importancia de tener una reserva de pasto y de la integración que debe existir entre gobierno y comunidad con el fin de contrarrestar el fenómeno natural; y aprender a disminuir los riesgos, como por ejemplo el hecho de que se trasladen los animales mucho antes a fuentes de agua segura.

- **Estrategia de Producción de yuca amarga.** A la producción de yuca amarga están vinculadas actualmente 35 personas naturales a la asociación COPROAGRA y con alianzas comerciales establecidas con las empresas En Yucal y Del Maíz. Con el modelo se logró realizar un convenio comercial duradero con beneficios para los productores como el suministro de insumos para la preparación de tierras y avances con el comercializador.

La estrategia comercial consiste en que COOPROAGRA-cobra \$1000 pesos por cada tonelada producida por productor que se utiliza como aporte para el sostenimiento de la organización, permitiéndoles así tener una estructura empresarial conformada por un contador, un representante legal, un tesorero y su junta directiva con comité de compras, crédito y fondo rotatorio,

Al inicio de la estrategia con los 35 productores se lograban ingresos de \$40.000 pesos por tonelada producida, hoy en día (2013-2014) se alcanzaron los \$165.000 pesos, evidenciando un aumento del 300%. Actualmente esta estrategia se encuentra interrumpida debido al clima poco favorable.

Para hacer frente a esta situación y con el principio de diversificación de cultivos que propone el MAPIA se logró que se pasara a una producción de limón y ahuyama, con su correspondiente comercializador.

- **Estrategia de Producción de Mango.** Se inició con 22 familias vinculadas a ASOFRUMA en el municipio de Malambo, con ayuda del modelo MAPIA se estableció convenio con CEA (Compañía envasadora del atlántico), logrando vender canastillas con

un peso de 18 kilos de mango por un costo de \$1000 pesos, para luego tener un aumento de entre \$3600 y \$4200 pesos.

Respecto a los avances en el manejo técnico aportado por el modelo; actualmente se maneja el abono orgánico por medio de lombricultivos, lo cual vence la cultura de no preparar la tierra, de no abonarla y de no aplicar fertilizantes, concientizando a los productores que el suelo y el pasto debe ser abonarlo para que no pierda sus nutrientes; esto en respuesta a las exigencias del mercado internacional que obliga hacer tratamiento del suelo con el fin de asegurar la calidad de los productos comercializados. De esta forma con la ayuda del modelo, se lograron exportaciones de productos como:

- Mango de hilaza, comercializado por medio del convenio entre ASOFRUMA y CEA.
- Yuca con valor agregado, precocida y congelada, mediante convenio con APROYOR y el comercializador PARETOS-Colombia.
- Yuca amarga en harina comercializado por medio del convenio entre COOPROAGRA e INGREDION.

De manera general se pueden listar los siguientes avances del modelo MAPIA en la actualidad:

- Se implantaron nuevas producciones como el limón (COPROAGRA), cerdo en Piojo (Empresa Asociativa de trabajo de Piojó – lago el Yumbo y CORPIOJÓ); lombricultivo y cultivo de hortalizas (CUAGRISAMPA-cooperativa de agricultura de vereda de san pablo – Polo Nuevo), ñame, plátano, yuca y melón en Baranoa Luruaco y Repelón.
- Se realizaron nuevas alianzas con la academia representada por las universidades Simón Bolívar, Libre, CUC, SENA y la CRA (esta última representa la parte ambiental). También se estableció conexión con las Fuerzas militares quienes con recursos propios están invirtiendo a través de una OGA, para beneficiar la comunidad víctima del conflicto a través de cooperativas de productores, población de productores en general y adjudicatarios de INCORA.
- Se estableció convenios comerciales con empresas como PARETO COLOMBIA (Producción de yuca dulce, auyama, ñame y limón - asociación APROYOR), INGREDIÓN (Producción de yuca amarga, asociación COPROAGRA), CEA (Producción de mango, asociación ASOFRUMA), JAGUAR INTERNACIONAL (Producción de carnero y cerdo), y GLOBAL LIDER EN EUROPA- (Producción de pulpa de frutas).
- El porcentaje de aumento de la venta mensual por unidad productiva es del 50% y 60% de la venta mensual de producción por promedio, de esta forma la finca pasó de una

producción a tres producciones; como por ejemplo cultivos agrícolas como yuca y ahuyama, asociados con ganadería.

- Se fortalecieron 124 UP que representan 124 familias discriminadas así: ASOFRUMA ,22 UP en el municipio de malambo; ASOGAMA con 24 UP en el municipio de Manatí; ASOVINOS JPT en municipios de Juan de Acosta, Piojo y Tubará con 34 UP; COPROAGRA 34 UP en el municipio de Palmar de Varela y ASOVINOS PS (Polo nuevo; Sabana grande y Sabanalarga) con 10 UP.
- Existen además 150 UP, que están viabilizadas mas no ejecutadas, discriminadas así: En Polo Nuevo 30 UP representada por CUAGRISAMPA (cooperativa de agricultura de vereda de san pablo – Polo Nuevo); Repelón 30 UP representada por la ASOCIACION DE CAMPESINOS DE LAS TABLAS y Baranoa 30 UP representadas por CIBARCO Baranoa; En Piojo 60 UP, representadas por la EAT (Empresa Asociativa de trabajo) – lago el Yumbo y CORPIOJÓ.
- Se han generado 372 empleos, calculados de un total de 124 UP que corresponden a tres empleos por UP por familia y por jornal (se mide por la producción de jornales, porque se aplica diariamente), donde 175 anuales jornales equivalen a un empleo. Estos empleos corresponden a, un gerente directo y dos miembros de la familia.
- El porcentaje de auto sostenibilidad de la finca está dado por los aportes provenientes del Ministerio de agricultura (\$5.000.000 millones de pesos por cada UP); la Gobernación del Atlántico (\$1.000.000 a \$1.500.000 millones de pesos), Alcaldías (aportes Esporádicos); recibiendo un total de \$6.500.000 millones de pesos por UP, para el año 2016 aumentó a \$10.000.000 millones de pesos. Se reciben adicionalmente ingresos de entidades como las Fuerzas Militares, la academia, SENA y la CRA.

6.4. Opinión de los expertos.

La Asociatividad

La Figura 21 resume el concepto de asociatividad entregado por los expertos, en el cual se determina que se trata de una forma de agruparse para conformar un equipo de trabajo que se caracteriza por generar la participación de todos sus integrantes (socios) los cuales comparten una idea de negocio que deben desarrollar en pro del mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias.

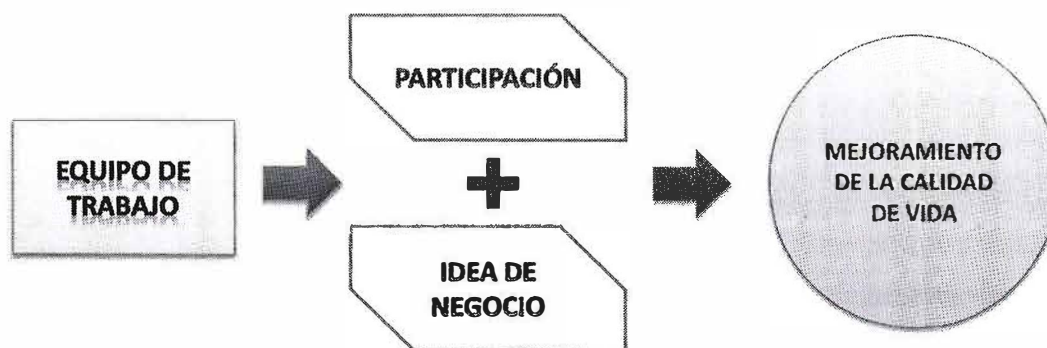


Figura 21. Concepto de asociatividad según los expertos consultados.

Fuente: Elaboración Propia.

Con este concepto en mente se pueden establecer relaciones con otros aspectos importantes como lo son:

- Competitividad
- Emprendimiento Social
- Desarrollo Económico

En cuanto a la relación entre competitividad y asociatividad, se tiene que la primera no es solo importante en el contexto de programas de cadena de valor liderado por las grandes empresas, sino que también al interior de organizaciones de productores más pequeñas, donde la competitividad es clave para el desarrollo del tejido productivo y también del tejido social, ya que al enfocarse en el cuidado del producto y al apoyarse en las capacidades de sus socios se logrará un impacto indirecto en la mejora del entorno social en que los productores se desenvuelven.

Esto a su vez se logrará si se abren espacios formativos y se generan vínculos con programas del gobierno y alianzas comerciales con empresas grandes que conlleven a la mejora de los precios en los productos para el público en general, lo cual también repercutirá en el desarrollo económico de una región y porque no del país.

Aquí también entra en juego el concepto de emprendimiento social, el cual se apoya en las asociaciones para desarrollar ideas innovadoras de negocio que permitan hacer transformación social en un colectivo de persona o una unidad familiar, que a su vez permite el desarrollo de la comunidad; todos estos son componentes importantes del desarrollo sostenible a mediano plazo o largo plazo el cual es un objetivo importante en las agendas de las entidades territoriales y en los planes de desarrollo del país.

Las asociaciones de pequeños productores a su vez pueden impulsar el desarrollo económico a través de una idea de negocio innovadora que sea exitosa, pero los expertos

resaltan la importancia que tienen en este escenario el control y el seguimiento que la alta dirección, los inversionistas y la comunidad realicen sobre el proceso.

En voz de uno de los expertos:

No se trata de supervisar el desarrollo de los programas establecidos en cuanto a fortalecimiento organizacional, apoyos financieros o técnicos, sino de evaluar con las experiencias y desde el liderazgo visto desde las competencias de cada uno de los socios.

Todo esto se dará a través de parámetros establecidos previamente durante el proceso de acompañamiento, de incentivos para los socios y cumplir con los acuerdos pactados con los clientes; de esta forma se demuestra que hay un compromiso y confianza de cada acción realizada para el desarrollo de la asociación.

Aquí es significativo resaltar el papel que el Banco Mundial le otorga al sector rural; dada su importancia en el abastecimiento alimentos, la generación de empleo, crecimiento económico; tipificando a este sector, como la principal estructura económica de los países no desarrollados (García, 2014, p. 24) y que adicionalmente soporta el gran parte del problema de la pobreza; por lo que el World Bank (1995), supone que:

Un crecimiento agrícola fuerte no solamente suministraría un estímulo poderoso al resto de la economía y contribuiría a la diversificación de las exportaciones, sino que también tendría una marcada incidencia positiva en los ingresos de la mayoría de los pobres.

Igualmente los expertos expresan que en el país y de manera particular en la Región Caribe la falta de recursos para mantener las Organizaciones Gestoras Acompañantes (OGAS) con experiencias que apoyen fortalecer al verdadero productor del campo en lo organizacional y la casi nula existencia de alianzas estratégicas con la academia para hacer intervención real y construir espacios para estos empresarios del campo son aspectos que restringen y retrasan el desarrollo económico de una región.

El Modelo Asociativo

Al preguntarles a los expertos sobre los elementos indispensables que debe tener un modelo asociativo para que sea exitoso ellos identifican a los siguientes:

- **Participación Voluntaria.** Un modelo debe lograr que se unan esfuerzos individuales en un solo esfuerzo común al momento de aplicar las estrategias de

carácter colectivo y esto es fundamental para el desarrollo de la Idea de negocio de una asociación.

- **Inclusión de las Unidades Familiares.** Esto genera sentido de pertenencia en los asociados y permiten que las relaciones duren más en el tiempo lo que conlleva al fortalecimiento de las organizaciones.

- **Procesos de coordinados de formación y aplicación de instrumentos.** Esto genera motivación y compromiso en los asociados, además que es una guía a la hora llevar las actividades que propone el modelo.

- **Construcción de confianza.** Es uno de los elementos más importantes y sensibles que un modelo debe desarrollar lo cual se logra a través de la realización continua de reuniones colectivas, abrir espacios donde se muestren los testimonios de los socios de experiencias exitosas y negativas, el reconocimiento del liderazgo de los miembros y la construcción de acuerdos validos entre los representantes de la organización.

Respecto a cuales son los principales obstáculos que puede tener un modelo asociativo los expertos concuerdan en que el no hacer un diagnóstico previo completo y adecuado que permita:

- Conocer las necesidades reales desde la colectividad
- Identificar las capacidades internas existentes de cada socio
- Evaluar el grado de manejo de la tecnología
- Determinar la eficiencia productiva de la asociación
- Evaluar el cuidado del medio ambiente en las prácticas de los miembros

Otro de los obstáculos más frecuentes es la falta de alianzas productivas y comerciales que permitan fortalecer el objeto o idea de negocios al momento de asociarse; así como el poco fortalecimiento del componente organizacional en el equipo directivo o representante de la asociación.

En lo que concierne a la importancia de que un modelo asociativo sea sistematizado para permitir el desarrollo de proyectos productivos en el sector agropecuario.

El conflicto armado no contribuye mucho a la transparencia en este país, ya que nos hablaban a todos en algún momento de seguridad democrática, para mayor seguridad de algunos inversionistas para el sector rural y a su vez construcción de espacios para motivar al productor a inyectar capital a través de propuestas a corto plazo a las asociaciones.

La importancia de esos incentivos para el desarrollo evidencia el compromiso del estado con una parte de los productores, con este paso que la sistematización y caracterización de los instrumento, considero que se optimiza el esquema de promoción

productiva convirtiéndose en el acto principal en la estrategia que impulse el desarrollo en las asociaciones de productores.

Para esto es importante el fortalecimiento socio empresarial, la asistencia técnica, los aportes de cada uno de los socios, facilidades financieras (competitividad e inversión por ejemplo), bonificaciones.

6.5. Análisis de contras presentes en el modelo

Consideramos que el modelo MAPIA no tuvo en cuenta la contaminación ambiental del cambio climático, lo que es necesario para hacer más sostenible el proyecto, pues esto nos garantiza la no caída de los precios de los elementos de la agricultura y ganadería y en su totalidad de los productos generados por el sector agropecuario, lo que hace indispensable resolver el impacto ambiental de la producción.

El cambio en el uso del suelo, la agricultura debe tener un eficiente y seguro de los recursos naturales y de los insumos usados en dicho suelo. El riesgo no se tuvo en cuenta, las amenazas de sequías tradicionalmente para los directivos del modelo

MAPIA son considerados como un evento de casualidad natural, estando estos fenómenos presentes en nuestro territorio en los procesos históricos, ambientales y socioculturales, no se hace mención de ello en el desarrollo del modelo, produciendo esto que el modelo pueda desaparecer debido a que carece de adopción a estos fenómenos recurrentes, lo cual se ejemplifica en la rotura del boquete del canal del dique en el 2010 que ocasionó la inundación de casi la totalidad de los terrenos del sur del departamento, entonces los empresarios no recibieron por parte del modelo las herramientas ni la preparación suficiente para afrontar y sobreponerse a este evento, lo que implica la desaparición del modelo y todo lo que construyó antes de esto, por lo que es importante anotar que si no se trabaja este aspecto dentro del modelo será repetitivo el desastre cada vez que ocurra un evento de esta magnitud

Si bien sus causas se asocian a procesos de fenómenos naturales debe reconocerse la intervención de la sociedad en la agudización de sus consecuencias, pues no se prevé ni se realiza un plan de riesgo para ello.

Otro de los contras del modelo tratado es el manejo del déficit hídrico. El cual sigue siendo uno de los principales riesgos en el campo económico de la producción del agro.

Además es necesario identificar los componentes del riesgo que son la ausencia y la vulnerabilidad. La amenaza como la probabilidad de que un fenómeno potencialmente peligroso se desarrolló y la vulnerabilidad como la incapacidad de una población de hacer frente a una situación de riesgo y poder recuperarse de ello

6.6. Análisis final del modelo

Con este análisis final se busca integrar cada una de las partes, actores y relaciones que se han explicado en el presente estudio en un solo esquema que facilite la comprensión de la sistematización del Modelo MAPIA (Figura 22). Para el desarrollo de este esquema, la presente investigación se apoya en el trabajo de Saltarín y González (2012), adaptándolo a los resultados obtenidos de manera particular; así

mismo se complementa con una tabla que explica y determina las relaciones presentadas entre cada uno de los numerales que conforman el esquema.

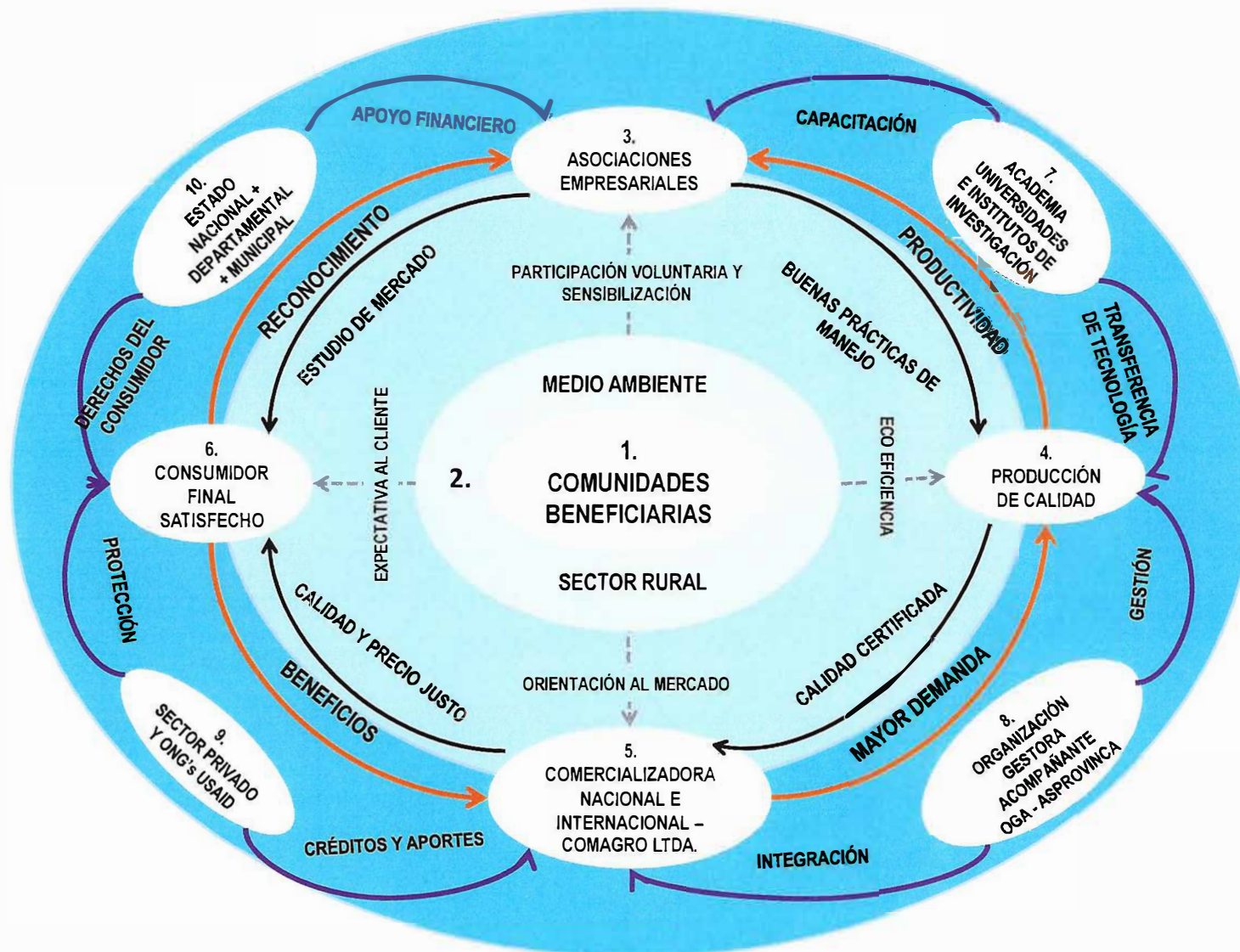


Figura 22. Esquema final de sistematización del modelo MAPIA.

Tabla 8. Cuadro de análisis de relaciones.

PRINCIPALES ASPECTOS Y ACTORES DEL MODELO	DESCRIPCIÓN	ANÁLISIS DE RELACIONES
1. COMUNIDADES BENEFICIARIAS	Son los grupos familiares de productores de municipios rurales del departamento del Atlántico (municipios de Manatí, Malambo, Palmar de Varela, Galapa, Baranoa, Santo Tomás y Juan de Acosta), que aplicaron el modelo entre 2005 y 2011. Son la materia prima del modelo como base social del mismo.	Todas las relaciones establecidas en este modelo afectan a estas comunidades que son el centro de las acciones llevadas a cabo, así como su entorno próximo. Con el Modelo se fomentó la participación voluntaria y la sensibilización de los productores hacia la conformación y fortalecimiento de asociaciones empresariales; así mismo se logró alcanzar una eco eficiencia que permitió aumentar la producción con calidad, esto se vio reflejado en una alta expectativa de los clientes quienes como consumidores finales quedan satisfechos. Por último con el fortalecimiento del componente comercial se les dio una orientación al mercado nacional e internacional que a futuro puede concretar la creación de una Comercializadora.
2. SECTOR RURAL Y MEDIO AMBIENTE	Es el entorno próximo que rodea la aplicación del modelo, hábitat natural de especies vegetales y animales que tiene importancia vital para cualquier aplicación de tipo productivo, para garantizar su sostenibilidad.	
3. ASOCIACIONES EMPRESARIALES	Que fueron fortalecidas o constituidas legalmente como organizaciones empresariales de base para formalizar el empleo, generar nuevos empleos, acceder a los mercados y recursos institucionales oficiales o no oficiales. En este caso se trabajó con las asociaciones: ASOGAMA ASOVINOS JPT ASOVINOS BG ASOFRUMA COOPROAGRA	El fortalecimiento de estas asociaciones se logra mediante la capacitación ofrecida por los diferentes entes educativos, ya sean oficiales o privados y los grupos de investigación que brindan conocimientos científicos y prácticos. Al ser capacitados en aspectos como las buenas prácticas agropecuarias, las asociaciones de alguna manera aseguran la calidad en su producción, lo que a la vez les proporciona una mayor productividad, que surtido a un conocimiento más profundo del mercado, logran la satisfacción del consumidor final quién le retribuye con su reconocimiento y aceptación en el mercado. Por otro lado se logra el apoyo financiero de las entidades territoriales del estado a nivel nacional, departamental y municipal.
4. PRODUCCIÓN DE CALIDAD	Se estableció una organización por procesos desde la preparación del suelo, consecución de la semilla, forma de la siembra, mantenimiento del producto ya sea vegetal o animal, aplicación de agricultura orgánica y producción limpia y respetuosa con el medio ambiente, así como la logística de postcosecha. Los Principales productos comercializados fueron: - Producción de Leche en el municipio de Manatí por ASOGAMA Producción de carne de carnero, en municipios de Juan de Acosta,	Para alcanzar una producción de calidad no solo es necesaria la capacitación de las asociaciones empresariales; sino que también es importante la transferencia de tecnología recibida por parte de la academia y de los institutos de investigación; así como la gestión de las organizaciones gestoras acompañantes como ASPROVINCA, que se encargan de conectar los diferentes actores del sector obteniendo mayor efectividad en los procesos productivos, organizacionales y comerciales. Adicionalmente al lograr la certificación de la calidad de sus productos las asociaciones empresariales se abren a mercados cada vez más competitivos y de mayor demanda, lo que aumenta sus beneficios.

	Piojó y Tubará, con la asociación ASOVINOS JPT y ASOVINOS Baranoa - Galapa - Producción de Yuca, aliado comercial Industrias del Maíz en el municipio de Malambo; y Mango con la asociación ASOFRUMA y el aliado CEA	
5. Comercializadora nacional e internacional C.I. COMAGRO LTDA	Es el eslabón comercial necesario entre la asociación de productores y el consumidor final ya sea persona o entidad. Se creó para cumplir de forma integral e integrada las funciones de mercadeo y aliado comercial de las asociaciones, gestor de los canales de distribución, transporte, logística y asistencia técnica.	La idea de crear una comercializadora como COMAGRO LTDA, que opere a nivel nacional e internacional, depende de la calidad del producto y tiene el desafío de mantener precios justos a sus consumidores; por lo que se hace importante aquí el apoyo y los aportes recibidos del sector privado (Entidades financieras) y ONG's (USAID), lo cual está dado gracias a la gestión adelantada por la OGA (ASPROVINCA) que con la implementación del modelo permite que se gane credibilidad por parte de los productores representados por las asociaciones empresariales.
6. CONSUMIDOR FINAL SATISFECHO	La comercializadora ha hecho estudios de inteligencia de mercado que nunca habían hecho los productores campesinos, para poder actuar proactivamente en búsqueda de alianzas con grupos o entidades compradoras y mejorar la integración hacia delante con los clientes, con una diferenciación estratégica en calidad, precio y costo.	El consumidor final es otro gran beneficiario quién recibe un producto de calidad certificada a precios justos, brindando a su vez reconocimiento a las asociaciones de productores, sí como beneficios a la entidad comercializadora (COMAGRO LTDA). El consumidor se encuentra protegido por las políticas de las organizaciones privadas y las leyes de derecho al consumidor establecidas por el estado.
7. ACADEMIA, UNIVERSIDADES, INSTITUTOS DE INVESTIGACIÓN Y EFA's	ASPROVINCA gestionó con entidades como: SENA, Universidades para programas de apadrinamiento, capacitación y extensionismo rural en todas las áreas del conocimiento aplicado a los renglones productivos. También se han aprovechado las experiencias aplicadas en Colombia de las Escuelas Familiares Agropecuarias, EFA's. La Academia brinda los enlaces de Capacitación a las asociaciones empresariales y Transferencia de tecnología a la Producción de calidad.	La academia y los diferentes entes educativos oficiales y privados, institutos de investigación entre otros, aportan a todo el proceso los conocimientos científicos y la tecnología necesarias y actualizadas que permiten optimizar procedimientos y llegar a la producción de calidad. Universidad Simón Bolívar, SENA, especialistas en el tema
8. ORGANIZACIÓN GESTORA ACOMPAÑANTE OGA, ASPROVINCA	Ha cumplido un papel fundamental en la coordinación y gestión de todos los elementos del modelo MEPIA y acompaña en todos los procesos de relación del modelo. Los	La OGA, tal como se ha expresado en ocasiones anteriores, por un lado gestiona al interior de las asociaciones empresariales, para el fortalecimiento de los empresarios del campo; y por otro lado integra el componente comercial a la cadena productiva, asegurando la compra

	enlaces que brinda son el de Gestión con la Producción de calidad y el de Integración con C.I. COMAGRO.	de los productos y los ingresos de las comunidades beneficiarias
9. SECTOR PRIVADO, ONG's y USAID	Se logró integrar el sector privado representado en inversionistas, sector bancario, personas naturales e instituciones del tercer sector para el financiamiento productivo y comercial.	Sus enlaces son de Crédito y aportes para la Comercializadora COMAGRO y de Protección al Consumidor final de la cadena.
10. ESTADO NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL	El Estado por obligación y constitución debe apoyar al pequeño productor, más aún si este se logra organizar y conformar en gremios o asociaciones que brinden confianza al Estado, producción de calidad y precio justo a los consumidores, que son objetivos del Estado.	Sus enlaces principales son garantizar y proteger los Derechos del Consumidor final y brindar Apoyo financiero a las Asociaciones empresariales Gobernación del Atlántico

7. Conclusiones

Consideramos que el modelo agropecuario asociativo que hemos descrito presenta una serie de ventajas no solo para las familias que integran unidad productiva sino también para el desarrollo local. En primer lugar estaría la generación de empleo tanto el empresario del campo como a su familia en general y sobre todo a las nuevas generaciones y a todos los actores presentes, a su vez propicia la circulación de capital y la reinversión de la ganancia; además minimiza las migraciones a las ciudades pues se fomenta el arraigo de las familias campesinas en poblaciones de origen.

En segundo lugar otra de las virtudes es el logro de financiamiento para proyectos agropecuarios asociativos productivos a través de las instituciones del estado, pues este modelo es una garantía que se presenta para el desarrollo de la economía del sector agropecuario, el cual genera confianza y sostenibilidad.

En tercer lugar este modelo productivo propicia relaciones socioeconómicas más equitativas a partir del fortalecimiento del asociativismo y a su vez permite que estas relaciones de vinculación asociativas conduzcan a los diferentes actores a ser partícipes de dichos emprendimientos productivos.

A un con la existencia de un fundamento teórico del modelo MAPIA, consideramos necesario que se siga fortaleciendo estas bases teóricas y el análisis de las variaciones que puedan producirse sobre la marcha al poner en práctica el modelo.

8. Recomendaciones

Los modelos agropecuarios suelen ser riesgosos, por lo que se hace indispensable dejar claro esto en el modelo que nos ocupa, es necesaria e importante la elaboración de un plan de riesgos potenciales a los cuales se podrían enfrentar los empresarios del campo sean por causas externas o derivadas de decisiones tomadas por los mismos actores inmersos en el proceso, así como el análisis de las posibles soluciones (Pena y Berger, 2006).

Ninguno de los actores involucrados en el modelo, evidencia una cultura de aversión al riesgo, es decir no están conscientes del margen de incertidumbre que conlleva la realización de un proyecto agropecuario y por tanto falta mayor conocimiento para poner en marcha estrategias que puedan adoptarse ante los riesgos agropecuarios.

Es importante la incorporación de inversión intelectual específica en el manejo de inundaciones y sequías, propias de la región, para que esto no sea un problema sino que se conviertan en una oportunidad para el aprovechamiento de beneficios asociados a estos fenómenos; lo que traería un valor agregado al modelo y sería más confiable su replicabilidad (Centro argentino de ingenieros agrónomos, 1983).

En este orden ideas, proponemos estrategias como la creación de una asociación de "Amigos del Suelo"; cuyo fin primordial sería aprovechar las fuertes lluvias para restablecer el suelo y estancar aguas para el verano; debido a que las soluciones dadas por el Gobierno y entes privados son muy costosas y poco eficientes.

De aquí también se hace relevante el estudio del costo de la conservación del suelo; ya que si no se sabe cómo se mide el valor económico que conlleva la conservación del suelo se da cualquier pronóstico de cosecha; desde el punto de vista técnico, si no se tiene un valor económico de la tonelada de suelo que se pierde, no se puede tener una imagen de la pérdida económica.

Se hace necesaria una visión sistémica que requiere de la relación sociedad-naturaleza. En este análisis sistémico de la sequía proponemos la elaboración del modelo PEISOR que se refiere a cinco componentes:

Presión, que contiene los ocho factores del cambio ambiental global;

Efectos de la interacción entre la escasez, la degradación y el estrés ambiental

Impactos extremos por desastres naturales relacionados e inducidos socialmente;

So, refleja las consecuencias sociales tales como las migraciones forzadas, barriadas miserables crisis y conflictos del estado, y

Respuesta de las partes involucradas que, fundamentalmente, implica la interacción de los diversos actores sociales y la elaboración de estrategia para la atenuación de sus efectos (Universidad de Quilmes, p. 91).

Igualmente proponemos la implementación de un programa adecuado de educación en todos los niveles, partiendo desde la primaria para que se conozca el problema y las soluciones y no incurrir en equivocaciones cuando llega el momento de cumplir funciones de gobernantes (Los mismos empresarios del campo, alcaldes, gobernadores, diputados, concejales, etc.) para no resignarnos a sufrir los abatimientos de los fenómenos de sequías e inundaciones presentes en esta zona del país.

Referencias

- Acosta, L. (2005). Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>
- Alarcón, E., Cano, J. y Moscardi, E. (Comps). (1998). Memorias del taller: Situación y perspectivas del complejo transferencia de tecnología, asistencia técnica y extensión agropecuaria (Cuadernos Técnicos no. 3). Coronado: Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura – IICA.
- Benko, G. y Lipietz, A. Las regiones que ganan. (1994). Edicions Alfons El Magnanim. Generalitat Valenciana.
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (1986). La construcción social de la realidad. Buenos Aires: Amorrortu. ISBN 978-84-85043-11-8.
- Cantillo, E. y De La Hoz, J. (Julio, 2012). Situación actual del clúster de ganadería y derivados lácteos del departamento del Atlántico. En: Megaprojects: Building Infrastructure by fostering engineering collaboration, efficient and effective integration and innovative planning. Llevado a cabo en la X Conferencia de latino América y el Caribe, Ciudad de Panamá, Panamá. Recuperado de <http://www.laccei.org/LACCEI2012-Panama/RefereedPapers/no%20pay/RP206.pdf>
- Casasfranco, M. (2002). Las migraciones y los desplazamientos forzados (1ª Ed.). San José: Obando.
- Centro argentino de ingenieros agrónomos. (1983). Inundaciones y manejo de cuencas. Buenos Aires: Editorial CADIA.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Colombia, Congreso Nacional de la República. (1988, 23 de diciembre). “Ley 79 del 23 de diciembre de 1988, Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa.”, en Diario Oficial, núm. 38.648, de 10 de enero de 1989, Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República. (1989, 16 de marzo). “Decreto 0561 del 16 de marzo de 1989, Por el cual se expide el régimen jurídico de las Empresas Comunitarias.”, en Diario Oficial, núm. 38.747, de 16 de marzo de 1989, Bogotá.

Colombia, Congreso Nacional de la República. (1994, 14 de diciembre). "Decreto 2716 del 14 de diciembre de 1994, por el cual se reglamenta el parágrafo 1 del artículo 30 del Decreto 1279 de 1994.", en Diario Oficial, núm. 41.635, de 14 de diciembre de 1994, Bogotá.

Colombia, Congreso Nacional de la República. (1998, 4 de agosto). "Ley 454 del 4 de agosto de 1998, Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.", en Diario Oficial, núm. 43.357, de 6 de agosto de 1998, Bogotá.

Colombia, Congreso Nacional de la República. (2004, 15 de septiembre). "Decreto 2980 del 15 de septiembre de 2004, Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 607 de 2000, en lo relativo a la asociación de Municipios para la prestación del servicio público obligatorio de asistencia técnica directa rural, mediante la creación de Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial y se dictan otras disposiciones.", en Diario Oficial, núm. 45.672, de 15 de septiembre de 2004, Bogotá.

Colombia. (1991). Constitución Política. Bogotá: Temis.

Cortés, E. (2004). Sector agropecuario y desarrollo rural: Una mirada integral. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/4676/>

Definición de Organización. (2008). Recuperado de <http://definicion.de/organizacion/>

Federación de Ganaderos de Colombia - FEDEGAN. (2010). La Ganadería colombiana y las cadenas láctea y cárnica. Cifras de Referencia. Plan estratégico de la ganadería colombiana. PEGA 2019. Recuperado de <http://www.campoestrategico.com/media/default/blogpost/blog/cifrasdereferenciasecorganaderoencolombia.pdf>

García, C. (2014). Desequilibrio entre la producción agropecuaria, el conocimiento, poder y comunicación. *Negotium*, 10(29), pp. 22-37. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78232555003>

- Gestión Empresarial Blog. (2015). ¿Y tú, ya sabes lo que va a hacer tu empresa este año? Recuperado de <http://www.gestionempresarialblog.es/tag/gestion/>
- Giraldo, C. y Hurtado, R. (2006). El Desplazamiento. Pereira: Corporación Instituto de Administración y Finanzas (CIAF). Recuperado de http://www.ciaf.edu.co/ciem/proyectos/el_desplazamiento.pdf
- Gracia, L. y Thielen, J. (2000). Introducción a la teoría administrativa (3ª Ed.). Valencia: Alfa Impresores.
- Grupo de estudios del crecimiento económico colombiano - GRECO. (s.f.). El crecimiento económico colombiano en el siglo XX: Aspectos globales. Bogotá: GRECO. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra134.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Batista, P. (2006). Metodología de la investigación (4ta Ed.). Bogotá: Mc Graw – Hill. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/38757804/Metodologia-de-La-Investigacion-Hernandez-Fernandez-Batista-4ta-Edicion>
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi - IGAC. (s.f.). Departamento del Atlántico: División político-administrativa. Página Web IGAC. Recuperado de http://geoportal.igac.gov.co/mapas_de_colombia/igac/politicos_admin_2014/Atlantico.pdf
- José Alonso. (2011, 24 de octubre). ¡Inundaciones en el Atlántico y Región Caribe! [weblogpost]. Recuperado de <http://naturalfenomeno.blogspot.com/2011/10/inundaciones-en-el-atlantico-y-region.html>
- Kalmanovitz, S. (1996) El Desarrollo Histórico del Campo Colombiano. En J. O. Melo, Colombia Hoy. Bogotá: Biblioteca Familiar Colombiana, Presidencia de la República
- Lobo, K. (2014). El Modelo MAPIA en el departamento del Atlántico. (Tesis de Maestría). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Alfred Marshall (1957). Principios de Economía. Un tratado de introducción. Editorial Aguilar. Madrid. España.
- Mora, H. (1997). Migración del campo a la ciudad en América Latina. Washington: Colegio Interamericano de Defensa. Recuperado de <http://library.jid.org/en/mono36/mora%20hurtado.pdf>

- Morell, A. (2002). La legitimación social de la pobreza. Barcelona: Anthropos Editorial.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE. (1999). La inversión en capital humano desde la perspectiva de la OCDE. Mercado de valores, 59(5), pp. 44-52.
- Pena, S. y Berger. A. (2006). Toma de decisiones en el sector agropecuario: Herramientas de investigación operativa aplicadas al agro. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Perry, S. (2010). La pobreza rural en Colombia (Documento del Grupo de Trabajo sobre Pobreza Rural). Bogotá: RIMISP. Recuperado de http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1366386291DocumentoDiagnosticoColombia.pdf
- Pinilla, S. (2005). Guía metodológica: Aprendiendo a sistematizar la experiencia. Panamá: USAID. Recuperado de
- Pulecio, J. (2006) La Reforma Agraria en Colombia. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (61). Recuperado de http://www.unal.edu.co/diracad/catedras/gaitan/2007I/documentos/La_Reforma_Agraria_en_Colombia_Una_Tarea_Inconclusa.pdf
- Putnam, R. (1994). Para que la democracia funcione. Caracas: Galas.
- Rodríguez, R. (1999). Compartiendo Secretos: Sistematizando desde la equidad. San José: CANTERA, REDNAS Centroamericanas. Recuperado de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101136.pdf
- Saltarín, D. (2012). Modelo de asociatividad empresarial en zonas rurales de la región Caribe Colombiana. Barraquilla:
- Saltarín, D. y González, G. (2012). Modelo de asociatividad empresarial en zonas rurales de la región caribe colombiana. XXII Congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial. Quito, Ecuador.
- Sánchez, A. (2011). Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional: Después de la Inundación (No. 150). Cartagena: Banco de la República. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/DTSER_150_0.pdf
- Smith, Adam. "Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las Naciones". México, trad. de Gabriel Franco. 2ª edición. FCE, 1958. p. 672.

Tapia, M. (2010, 3 de diciembre). Ruta para la ayuda internacional a damnificados [web log post]. Agenda Empresarial del Caribe. Recuperado de <http://agendaempresarialcaribe.blogspot.com/2010/12/ruta-para-la-ayuda-internacional.html>

Tapia, M. (2010, 15 de diciembre). Al sur del Atlántico han entrado 1200 millones de metros cúbicos de agua [web log post]. AGENDA Empresarial del Caribe. Recuperado de <http://agendaempresarialcaribe.blogspot.com/2010/12/al-sur-del-atlantico-han-entrado1200.html>

Dabat, G. y Paz, S. (Comp). (2014). Commodities agrícolas: Cambio técnico y precios. Bernal: Universidad de Quilmes.

Usaid Midas. (2011). Proyecto "ASPROVINCA" de USAID programa MIDAS en Colombia. Recuperado de <http://vimeo.com/14430685>

Velásquez, T. (2013,3, 21). Lectores de ADN reaccionan ante la situación del sur del Atlántico. Periódico ADN. Recuperado de <http://diarioadn.co/barranquilla/mi-ciudad/tragedia-en-sur-del-atl%C3%A1ntico-1.50439>

Anexos

Anexo A. Formato de cuestionario de entrevista realizada a Empresarios del Campo.

Nombre:	Municipio:
Nombre Finca:	Cédula no:
1. Componente Productivo	
1.1. Describa la situación antes del modelo MAPIA, en cuanto a lo relacionado con el desempeño de su capacidad agrícola y ganadera.	
1.2. Y posterior a la implementación del modelo?	
1.3. Qué tipo de inconvenientes se le presentaron en la implementación del modelo MAPIA?	
1.4. Qué resultados obtuvieron con el desarrollo del modelo MAPIA?	
2. Componente Comercial	
2.1. Describa el método de comercialización de sus productos.	
2.2. Tenía aliados comerciales?	
2.3. Como repercutió en lo comercial la implementación del MAPIA	
2.4. Que logros obtuvo Aplicando el modelo MAPIA?	
3. Componente Organizacional	
3.1. Relate la forma como estaba organizada su parcela antes de conocer el modelo MAPIA.	
3.2. En que cambió?	
3.3. Que beneficios o perjuicios obtuvo por la implementación del modelo MAPIA?	
4. Componente Empresarial	
4.1. Antes de conocer el modelo, que concepto tenía usted por empresa?	
4.2. Posterior a la implementación del modelo, como es ahora su definición de empresa?	
4.3. Defina como funciona el componente empresarial en el modelo MAPIA	
4.4. Que logros obtuvo con el desarrollo de su parcela como unidad productiva?	

Solicitamos la autorización de este grupo para que su información sea utilizada en esta investigación.