

**Evaluación del impacto del programa apoyo a alianzas productivas en el desarrollo rural
con la asociación de productores agropecuarios del municipio de Lourdes.**

Alexander Tellez Prado

Director.

Ing. MSc. Efrain Francisco Visconti Moreno

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Agrícolas, Pecuarias y del Medio Ambiente ECAPMA

Maestría en Desarrollo Rural

2026

Resumen

El Programa Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP), impulsado por el Ministerio de Agricultura, busca vincular pequeños productores rurales con los mercados mediante esquemas de agronegocio que promueven asociatividad, tecnificación y comercialización. Sin embargo, su ejecución en periodos de doce meses limita la sostenibilidad de los proyectos.

Este estudio analiza la experiencia de la Asociación de Productores Agropecuarios de Lourdes (ASPAGROL), beneficiaria de un proyecto de tecnificación del cultivo de banano con 72 productores y 36 hectáreas. Bajo un enfoque mixto y descriptivo de campo, se aplicaron entrevistas, encuestas y talleres participativos para evaluar impactos sociales, económicos y ambientales.

Los resultados evidencian avances en productividad, creación de un fondo rotatorio que fortaleció la liquidez y reinversión, y formalización de canales de comercialización, especialmente con el Programa de Alimentación Escolar. En lo social, se fortaleció la cohesión interna, la participación organizativa y la capacitación en temas técnicos y ambientales. En lo ambiental, se adoptaron prácticas de manejo fitosanitario, compostaje y adaptación climática que favorecieron la sostenibilidad.

No obstante, se identificaron limitaciones como el acompañamiento técnico insuficiente al finalizar antes de la fase productiva, la devolución parcial del incentivo modular, y la adopción de prácticas de manejo ambiental.

Palabras clave. Alianzas productivas, desarrollo rural, asociatividad, sostenibilidad productiva, fondo rotatorio, incentivo modular.

Abstract

The Productive Alliances Support Program (PAAP), promoted by the Ministry of Agriculture, seeks to connect small rural producers with markets through agribusiness schemes that foster associativity, technological improvement, and commercialization. However, its twelve-month execution period limits project sustainability.

This study analyzes the experience of the Association of Agricultural Producers of Lourdes (ASPAGROL), beneficiary of a banana crop modernization project involving 72 producers and 36 hectares. Using a mixed and descriptive field approach, interviews, surveys, and participatory workshops were conducted to evaluate social, economic, and environmental impacts.

Results show progress in productivity, the creation of a revolving fund that strengthened liquidity and reinvestment, and the formalization of marketing channels, especially with the School Feeding Program. Socially, internal cohesion, organizational participation, and training in technical and environmental topics were strengthened. Environmentally, practices such as phytosanitary management, composting, and climate adaptation were adopted, favoring sustainability.

Nevertheless, certain limitations were identified, such as insufficient technical support ending before the productive phase, the partial reimbursement of the modular incentive, and the adoption of environmental management practices.

Keywords: Productive alliances, rural development, associativity, productive sustainability, revolving fund, modular incentive

Tabla de contenido

Introducción	9
Planteamiento del Problema	12
Justificación	15
Objetivos	17
Objetivo General.....	17
Objetivos específicos	17
Marco Conceptual y teórico.....	18
Alianza Productiva	18
Desarrollo Rural	18
Asociatividad	19
Sostenibilidad Productiva	19
Incentivo Modular	20
Asistencia Técnica Agropecuaria	20
Desarrollo rural territorial.....	21
Gobernanza rural	22
Matriz DOFA.....	23
Evaluación de Impacto	24
Estado del Arte.....	29
Metodología	41
Descripción del lugar del estudio	41

Caracterización del sistema de producción agrícola de banano	42
Tipo de estudio	43
Población y muestra.....	44
Metodología para desarrollo de objetivo 1.....	45
Impacto Social	45
Impacto económico.....	46
Impacto ambiental.....	46
Metodología para el desarrollo del objetivo 2.....	47
Resultados y discusión.....	52
Impacto Económico.....	53
Aumento en la Productividad	53
Fondo Rotatorio	55
Devolución del Incentivo.....	56
Comercialización	57
Diversificación Productiva	58
Impacto Social	59
Fortalecimiento Institucional	59
Participación y Sentido de Pertenencia.....	59
Capacitación y Asistencia Técnica	62
Proyección y Planificación	64

Equidad de género y participación de la mujer rural en el proyecto	64
Impacto Ambiental	65
Adaptación Climática	69
Análisis sobre la elección de la variedad Gros Michel.....	70
Fortalezas (Factores internos positivos)	73
Debilidades (Factores internos negativos).....	73
Oportunidades (Factores externos positivos)	73
Amenazas (Factores externos negativos)	74
Elaboración de Matriz DOFA – Asociación ASPAGROL	74
Fortalezas (F)	74
Debilidades (D).....	75
Oportunidades (O)	75
Amenazas (A).....	75
Priorización y jerarquización de la matriz DOFA”	76
Análisis Estratégico DOFA	76
Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades).....	76
Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)	77
Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas).....	77
Estrategia de mejora para la implementación de proyectos productivos en el Programa	
Alianzas Productivas	78

Conclusiones	82
Referencias bibliográficas.....	85
Anexos	94

Lista de Figuras

Figura 1. Mapa de Ubicación del Municipio de Lourdes.....	43
Figura 2. Gráfica Área Cultivada con Banano por Productor	43
Figura 3. Gráfica Producción semanal de banano productores ASPAGROL.....	57
Figura 4. Gráfica Permanencia de Agricultores Asociados a ASPAGROL.....	64
Figura 5. Gráfica Participación de Asociados en Asambleas de ASPAGROL.....	75
Figura 6. Gráfica Porcentaje (%) de productores con registros de producción	74
Figura 7. Gráfica Porcentaje (%) de Participación en Capacitaciones Ambientales	88
Figura 7. Gráfica Porcentaje (%) de Productores que Utilizan la Compostera.....	71

Introducción

El desarrollo rural en Colombia se ha concebido como un proceso integral orientado a mejorar las condiciones de vida de las comunidades campesinas mediante la articulación de políticas públicas, iniciativas privadas y esfuerzos comunitarios. En este marco, el Programa Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP), impulsado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), constituye una estrategia destinada a vincular a pequeños productores con los mercados, a través de esquemas de agronegocio que promueven la asociatividad, la tecnificación productiva y la comercialización competitiva. Su propósito central es fortalecer el eslabón más débil de la cadena productiva: la comercialización, aspecto que históricamente ha limitado la capacidad de los productores rurales para insertarse de manera sostenible en los circuitos económicos nacionales e internacionales.

Aunque el PAAP fue concebido con un enfoque integral, su puesta en práctica enfrenta ciertas restricciones. Los proyectos se ejecutan en un lapso de doce meses, periodo que resulta limitado para afianzar procesos productivos y sociales de carácter sostenible. Al concluir la implementación, también finaliza la asistencia técnica y el respaldo institucional, lo que genera dudas respecto a la permanencia de los beneficios obtenidos y evidencia la necesidad de valorar su impacto real en la economía de los pequeños productores y en el desarrollo rural de las comunidades.

En este contexto, la experiencia de la Asociación de Productores Agropecuarios de Lourdes (ASPAGROL), beneficiaria del proyecto “Apoyo a la producción tecnificada y comercialización del cultivo de banano con productores asociados del municipio de Lourdes, Norte de Santander”, ejecutado entre 2018 y 2020 bajo el PAAP, constituye un caso de estudio pertinente. El proyecto priorizó el establecimiento de 36 hectáreas de banano de la variedad Gros

Michel, con la participación de 72 productores, quienes recibieron asistencia técnica y apoyo en la comercialización. Sin embargo, surge la inquietud sobre si el tiempo de ejecución fue suficiente para garantizar la sostenibilidad técnica y económica de las unidades productivas, considerando que el ciclo productivo del banano inicia a los once meses de sembrado y que, en muchos casos, el acompañamiento técnico finalizó antes de que el cultivo entrara en su fase productiva.

La presente investigación se propone analizar el impacto social, económico y ambiental del proyecto en los productores asociados a ASPAGROL, así como diseñar una estrategia de mejoramiento del PAAP que permita superar las limitaciones identificadas. Para ello, se emplea un enfoque mixto, cualitativo, con un método descriptivo y de campo, que incluye entrevistas, encuestas y talleres participativos. El estudio busca aportar evidencia sobre la efectividad de las alianzas productivas como instrumento de política pública, al tiempo que ofrece insumos para fortalecer la gestión organizativa y la sostenibilidad de los sistemas productivos de banano en el municipio de Lourdes, Norte de Santander.

De manera preliminar, el estudio permitió identificar tanto avances como limitaciones en la implementación del proyecto, lo que evidencia la necesidad de un análisis más profundo sobre su sostenibilidad y efectividad. Estos hallazgos, que se desarrollan en detalle en los capítulos posteriores, ofrecen una base para comprender el alcance real del PAAP en el fortalecimiento de la asociatividad, la productividad y la comercialización de pequeños productores, así como para proponer estrategias de mejora que contribuyan a la consolidación de procesos rurales más duraderos.

En términos académicos, este trabajo contribuye a la discusión sobre la eficacia de las políticas públicas en el sector agropecuario, al evaluar la capacidad del PAAP para generar

impactos duraderos en la asociatividad, la productividad y la comercialización de pequeños productores. Asimismo, se constituye en un aporte para la formulación de estrategias que fortalezcan la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones campesinas, en un contexto donde la permanencia de los resultados depende no solo de la inversión inicial, sino también de la continuidad del acompañamiento técnico y de la capacidad de gestión de las asociaciones beneficiarias.

Planteamiento del Problema

El Programa Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP), impulsado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), constituye una estrategia orientada a vincular a pequeños productores rurales con los mercados, mediante esquemas de agronegocio que incluyen aliados comerciales formales y propuestas productivas rentables, sostenibles y competitivas. Su propósito central es fortalecer el eslabón más débil de la cadena productiva: la comercialización.

Esta iniciativa se enmarca en una apuesta del Gobierno Nacional por promover el desarrollo económico del sector agropecuario, a través del fortalecimiento de la producción rural. Para ello, se articulan esfuerzos entre el MADR, las gobernaciones departamentales, las alcaldías municipales y diversas entidades del sector público y privado. Entre las acciones que respaldan esta política se encuentran la formalización de la tierra, el acceso a créditos subsidiados, el fomento de la asociatividad, la inversión en infraestructura productiva y de riego, y el apoyo al mercadeo. Todos estos componentes pueden ser financiados a través del PAAP, el cual también establece alianzas con organizaciones como Ecopetrol, corporaciones autónomas regionales, cooperativas, gremios productivos y comercializadores, según la naturaleza de cada proyecto.

A partir de esta contextualización, emerge el problema central de la investigación. A pesar de su diseño integral, el PAAP presenta dificultades en su implementación, especialmente relacionadas con la sostenibilidad de los proyectos productivos. Los proyectos priorizados se desarrollan en un periodo de doce (12) meses, tiempo que resulta insuficiente para consolidar procesos productivos, sociales y económicos sostenibles entre los beneficiarios. Además, una vez finalizado el proyecto, cesa también la asistencia técnica y el acompañamiento institucional, lo que podría comprometer la continuidad de los resultados alcanzados.

En consecuencia, se hace necesario evaluar los beneficios reales que estos proyectos generan sobre la economía de los pequeños productores, así como su impacto en el desarrollo rural de los territorios donde han sido ejecutados.

En este escenario, se prioriza el estudio de la Asociación de Productores Agropecuarios del municipio de Lourdes (ASPAGROL), beneficiaria del proyecto “Apoyo a la producción tecnificada y comercialización del cultivo de banano con productores asociados del municipio de Lourdes, Norte de Santander”, ejecutado entre los años 2018 y 2020 bajo el marco del PAAP. Esta experiencia permite analizar el impacto del proyecto en las unidades productivas, la cooperación entre los asociados, el cumplimiento de los compromisos adquiridos y la sostenibilidad del convenio de comercialización establecido.

Según el plan de inversión del proyecto, la asistencia técnica y el acompañamiento fueron financiados por un periodo de un año a través de la Organización Gestora Acompañante (OGA). Dado que el ciclo productivo del banano inicia, según Finagro (2017), a los once meses de sembrado el cultivo, surge la inquietud sobre si el tiempo de ejecución del proyecto fue suficiente para que los productores establecieran adecuadamente el cultivo, implementaran el paquete tecnológico correspondiente y recibieran asistencia técnica durante la etapa inicial de producción.

Este aspecto cobra especial relevancia si se considera que, entre la aprobación del proyecto, la contratación del equipo técnico y social, y la adquisición de insumos como los meristemas, transcurre un tiempo significativo. Como consecuencia, cuando el cultivo entra en su fase productiva, el contrato del profesional encargado de la asistencia técnica suele haber finalizado, dejando a los productores sin el acompañamiento necesario en una etapa crítica del

proceso. Esta situación podría afectar negativamente la sostenibilidad técnica y económica de las unidades productivas beneficiadas.

Justificación

La producción agrícola en el departamento de Norte de Santander enfrenta múltiples desafíos que limitan su desarrollo y competitividad. En regiones como el Catatumbo y otras subregiones, las problemáticas están asociadas a factores políticos, la persistencia del conflicto armado y la presencia de cultivos ilícitos, lo que repercute negativamente en la actividad agropecuaria y, en consecuencia, en el crecimiento económico regional. A esto se suma la deficiente infraestructura vial, que dificulta el acceso a zonas rurales y restringe la movilidad de productos, insumos y servicios. Asimismo, la baja asociatividad entre agricultores constituye un obstáculo para consolidar cadenas productivas sólidas, limitando el acceso a programas de apoyo, proyectos de innovación y oportunidades de mercado.

Por su parte, la subregión centro del departamento, ubicada en los alrededores de la ciudad de Cúcuta, presenta dificultades principalmente en la comercialización de productos agropecuarios, la escasa infraestructura productiva y la limitada intervención estatal en subsidios de insumos y regulación de precios. Ante este panorama, el Programa Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP), liderado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), se plantea como una alternativa para fortalecer el proceso productivo mediante la formalización de convenios de comercialización entre asociaciones de productores y aliados estratégicos.

Ante este panorama, resulta pertinente analizar el proyecto “Apoyo a la producción tecnificada y comercialización del cultivo de banano con productores asociados del municipio de Lourdes, Norte de Santander”, ejecutado entre 2018 y 2020. Este benefició a 72 productores mediante el establecimiento de media hectárea de banano tecnificado de la variedad Gros Michel, con sistema de riego por goteo, y la formalización de un acuerdo de comercialización con la cadena de supermercados EBENEZER en Cúcuta. Los beneficiarios recibieron asistencia

técnica y participaron en jornadas de capacitación en temas técnicos, ambientales y socioempresariales, lo que convierte a este proyecto en un caso relevante para evaluar su impacto en las unidades productivas involucradas.

La Asociación de Productores Agropecuarios de Lourdes (ASPAGROL), creada en 2010, tiene como objeto social promover el uso eficiente y sostenible de los recursos hídricos con fines agrícolas, pecuarios y piscícolas; mejorar la calidad de vida de sus asociados; y fomentar la producción mediante tecnologías sostenibles que incrementen la productividad y competitividad del sector. ASPAGROL suscribió la Alianza Productiva con la participación de la Alcaldía Municipal, la Gobernación de Norte de Santander, el SENA, el MADR y el aliado comercial Supermercados EBENEZER. El proyecto contó con una inversión total de \$1.241.400.000, de los cuales \$392.775.000 fueron aportados por el MADR como Incentivo Modular, recursos que se destinaron al fortalecimiento de la asociación mediante la creación de un fondo rotatorio equivalente a \$5.455.000 por productor.

De esta manera, el presente estudio se justifica en la necesidad de analizar los resultados de este proyecto, considerando su alcance en términos de sostenibilidad, productividad y fortalecimiento organizativo, así como su contribución al desarrollo rural en el municipio de Lourdes y su potencial replicabilidad en otras zonas del departamento.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar el impacto del programa Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura en el desarrollo rural de los productores agremiados en la asociación de productores agropecuarios de Lourdes ASPAGROL, en el municipio de Lourdes, Norte de Santander

Objetivos específicos

Evaluar los impactos Sociales, económicos, y ambientales del Programa Apoyo Alianzas Productivas, del Ministerio de Agricultura, en la Asociación de productores agropecuarios de Lourdes - ASPAGROL - en el municipio de Lourdes, Norte de Santander

Diseñar una estrategia de mejoramiento del Programa Apoyo Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura con la asociación de productores agropecuarios ASPAGROL

Marco Conceptual y teórico

Alianza Productiva

Las alianzas productivas son instrumentos de política pública diseñados por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) para vincular a pequeños productores rurales con los mercados, mediante esquemas de agronegocio que incluyen un aliado comercial formal. Estas alianzas se basan en propuestas productivas rentables, sostenibles y competitivas, y buscan fortalecer el eslabón más débil de la cadena agropecuaria: la comercialización (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2025).

Desarrollo Rural

El desarrollo rural se concibe como un proceso integral que trasciende lo agrícola y busca mejorar las condiciones de vida en los territorios rurales mediante la articulación de dimensiones económicas, sociales, culturales y ambientales. Pachón (2007) sostiene que no puede reducirse únicamente al crecimiento económico ni a la modernización agrícola, sino que debe entenderse como un enfoque multidimensional que reconoce la diversidad de actores, recursos y dinámicas presentes en lo rural, donde confluyen la producción agropecuaria, la gestión de recursos naturales, las prácticas culturales y las relaciones comunitarias. En este sentido, el desarrollo rural implica fortalecer capacidades locales, promover la equidad y garantizar la sostenibilidad ambiental. Aplicado al Programa de Apoyo a Alianzas Productivas, este concepto se materializa en proyectos que no solo buscan mejorar la productividad agrícola, sino también impulsar la organización comunitaria, generar capital social y facilitar la inserción de pequeños productores en cadenas de valor agroalimentarias, contribuyendo así a un desarrollo rural integral, sostenible y resiliente frente a escenarios de incertidumbre.

Asociatividad

La asociatividad implica la organización voluntaria de productores en estructuras formales como asociaciones, cooperativas o comités, con el fin de mejorar su capacidad de negociación, acceder a recursos y fortalecer su posición en el mercado. En el estudio de caso, la asociatividad es un requisito esencial para la ejecución de los proyectos, ya que permite canalizar recursos, facilitar la asistencia técnica y garantizar el cumplimiento de compromisos comerciales (Asomunicipios, 2025).

Sostenibilidad Productiva

La sostenibilidad productiva en el sector agropecuario se entiende como la capacidad de los sistemas de producción para mantener su viabilidad económica, social y ambiental en el tiempo, garantizando el uso responsable de los recursos naturales y la estabilidad de las comunidades rurales. En este sentido, constituye un eje estratégico que articula eficiencia económica, resiliencia social y conservación ambiental. En la provincia del Sumapaz, los estudios evidencian que las prácticas agrícolas y pecuarias, cuando se orientan hacia la protección del suelo, el reciclaje de nutrientes y el manejo biológico de plagas, permiten sostener la productividad sin comprometer los ecosistemas. “Los sistemas de producción campesina desarrollan principalmente monocultivos, con uso de prácticas convencionales basado en el modelo de revolución verde; uso intensivo de sustancias de síntesis química. Por lo tanto, las prácticas agropecuarias son de las actividades que más contribuyen a alterar ecosistemas” (Fonseca y Vega, 2019, p. 12). De este modo, la sostenibilidad productiva implica un cambio de paradigma hacia modelos que aseguren la seguridad alimentaria, la rentabilidad y la adaptación a las condiciones bioclimáticas, fortaleciendo la competitividad empresarial en el sector agropecuario, en coherencia con iniciativas como el Programa de Alianzas Productivas, que

promueve la asociatividad, el acceso a mercados y la generación de valor agregado como mecanismos para consolidar sistemas resilientes y sostenibles.

Incentivo Modular

El Incentivo Modular es el aporte económico otorgado por el MADR a las asociaciones de productores beneficiarias del PAAP. Este recurso no reembolsable se destina a fortalecer la capacidad organizativa y productiva de las asociaciones, financiando actividades como asistencia técnica, adquisición de insumos, infraestructura productiva y creación de fondos rotatorios. Su asignación está condicionada al cumplimiento de requisitos técnicos y administrativos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2025).

Fondo Rotatorio

Es un mecanismo financiero creado dentro del marco de las alianzas productivas, con el objetivo de garantizar la sostenibilidad económica de las asociaciones una vez finalizado el proyecto. El fondo rotatorio se constituye con parte del Incentivo Modular y permite a los productores acceder a recursos para la compra de insumos, mantenimiento de infraestructura o inversión en nuevas tecnologías. Su administración está a cargo de la organización beneficiaria, bajo principios de transparencia y eficiencia (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2025).

Asistencia Técnica Agropecuaria

La asistencia técnica agropecuaria se concibe como un servicio especializado de acompañamiento que busca transferir conocimientos, tecnologías y metodologías a los productores rurales, fortaleciendo sus capacidades productivas, organizativas y de gestión (Chaparro Anaya, Duarte Torres & Rivera Sánchez, 2018). Este enfoque, entendido como un instrumento de política pública que acerca la investigación y la innovación al campo, encuentra

en el Programa de Apoyo a Alianzas Productivas un espacio de aplicación concreta, pues allí la asistencia técnica se convierte en un componente transversal que orienta a los agricultores en la adopción de prácticas sostenibles, el cumplimiento de estándares de calidad y la consolidación de procesos organizativos.

Desarrollo rural territorial

El enfoque territorial del desarrollo rural concibe el territorio como un espacio multidimensional en el que confluyen factores sociales, económicos, culturales y políticos. No se limita únicamente a la producción agrícola, sino que busca comprender cómo las dinámicas locales se articulan con las políticas públicas y los mercados regionales. En este sentido, el desarrollo rural territorial pretende integrar a los pequeños productores en cadenas de valor, fomentando la equidad regional y la cohesión social. Montoya Navia (2018) señala que las políticas públicas deben adaptarse a las realidades locales, especialmente en regiones con alta diversidad cultural y económica como el Pacífico colombiano. Este enfoque permite superar visiones fragmentadas del campo, al reconocer que la sostenibilidad de proyectos, como el estudio de caso del presente trabajo, depende de la capacidad de articularse con instituciones municipales, departamentales y nacionales, así como de aprovechar las potencialidades del territorio en su conjunto.

Capital social

El capital social se concibe como el conjunto de redes de confianza, cooperación y reciprocidad que fortalecen la acción colectiva y la capacidad de las comunidades rurales para enfrentar desafíos. En la experiencia de la colectividad agrícola de Lourdes, la creación de un fondo rotatorio y la participación en procesos de capacitación reflejan dinámicas de acumulación de capital social que trascienden los beneficios inmediatos del PAAP. Lugo-Morin (2021)

subraya que el capital social constituye un recurso intangible que incrementa la resiliencia de las comunidades, al facilitar la cooperación y la cohesión interna frente a crisis productivas o sociales. En este sentido, las alianzas productivas se conciben no solo como mecanismos de mejora técnica, sino también como espacios que favorecen la generación de vínculos de confianza, fortaleciendo la sostenibilidad organizativa y la capacidad de negociación de los productores en escenarios de incertidumbre.

Gobernanza rural

La gobernanza rural se concibe como un proceso de coordinación y articulación entre actores sociales, institucionales y productivos que buscan gestionar de manera conjunta los recursos y las dinámicas territoriales. Camacho Fandiño (2020) señala que este enfoque permite superar visiones centralizadas de la política pública, al reconocer que las comunidades rurales poseen capacidades organizativas y conocimientos que deben integrarse en la toma de decisiones. En el marco del Programa de Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP), la gobernanza se materializa en la participación activa de los productores en la definición de proyectos, la construcción de acuerdos colectivos y la generación de reglas internas que regulan la cooperación. Este enfoque no solo garantiza mejoras técnicas y productivas, sino que también fomenta la cohesión social y la capacidad de negociación frente a instituciones y mercados, consolidando procesos organizativos de largo plazo y fortaleciendo la resiliencia de las comunidades rurales frente a escenarios de incertidumbre.

Sistemas de innovación agrícola

Los sistemas de innovación agrícola se conciben como estructuras dinámicas basadas en redes de actores - productores, instituciones, centros de investigación y mercados - que interactúan para generar, adaptar y difundir conocimiento orientado al fortalecimiento del sector

agropecuario. Ramírez-Gómez y Sánchez-Gómez (2025) señalan que su funcionalidad radica en la capacidad de articular procesos colaborativos, donde la innovación surge no solo de la transferencia tecnológica, sino también de la construcción de vínculos que favorecen el aprendizaje colectivo y la resiliencia territorial. este enfoque se aplica al integrar a los pequeños productores en redes de cooperación con entidades públicas y privadas, promoviendo la adopción de tecnologías apropiadas y la generación de capacidades organizativas, lo que convierte a las alianzas productivas en nodos de innovación que fortalecen la competitividad y sostenibilidad de las comunidades rurales.

Matriz DOFA

La matriz DOFA, también denominada FODA o SWOT, es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar factores internos y externos que influyen en el desempeño organizacional. El Manual de elaboración de la matriz FODA para el plan de desarrollo estratégico de la Universidad de Valparaíso (s.f.) señala que esta metodología facilita la categorización de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permitiendo realizar diagnósticos integrales que orientan la formulación de estrategias. Martínez y Milla (2012) destacan que el análisis FODA constituye un ejercicio situacional que facilita la comprensión de las características internas y externas de una institución, mientras que Ponce Talancón (2007) lo presenta como una herramienta de diagnóstico que contribuye a definir estrategias de intervención en diversos tipos de organizaciones. En este sentido, la matriz DOFA se concibe como un instrumento de planificación estratégica que integra los elementos internos con las condiciones del entorno, favoreciendo la toma de decisiones fundamentadas y la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

Evaluación de Impacto

La evaluación de impacto de proyectos en el ámbito del desarrollo rural se concibe como un proceso sistemático orientado a identificar, medir y analizar los efectos que generan las intervenciones sobre los sistemas de producción y las comunidades rurales. Dalmaso, Ortega Grebenc, Lettelier, Ander Egg y Vitale (2023) la definen como una herramienta metodológica que permite valorar en qué medida las acciones de extensión y acompañamiento técnico producen cambios significativos en dimensiones económicas, sociales y ambientales, diferenciando los resultados atribuibles directamente al proyecto de aquellos derivados de factores externos. Esta perspectiva otorga a la evaluación de impacto un papel central en la gestión de políticas y programas rurales, pues posibilita verificar la pertinencia de las estrategias implementadas, retroalimentar la toma de decisiones y garantizar que los beneficios se traduzcan en mejoras sostenibles para las comunidades campesinas.

Una vez establecidos los principales conceptos resulta pertinente contextualizar cómo estos se aplican en la práctica institucional. En Colombia, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) ha diseñado el Programa Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) como el principal instrumento de política pública para la inclusión de pequeños productores en cadenas agroindustriales. Este programa materializa los conceptos previamente definidos, al establecer mecanismos de articulación entre el Estado, el sector privado y las comunidades rurales, y al estructurar un modelo de intervención que combina incentivos financieros, acompañamiento técnico y esquemas asociativos. A continuación, se describe el rol institucional del MADR, la organización del programa y los requisitos de participación, elementos que constituyen la base conceptual para comprender la dinámica de las alianzas productivas en el país.

El Programa Apoyo a Alianzas Productivas, busca por parte del estado, propiciar cambios institucionales en el sector rural colombiano, mediante la coordinación sostenida entre el sector público y privado; su objetivo es crear un ambiente social y político que permita el mejoramiento de las condiciones de competitividad de las regiones, con presencia de pequeños productores mediante su integración a las cadenas agroindustriales (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023).

Dentro del organigrama del MADR, está la dirección de capacidades productivas y generación de ingresos, oficina responsable de la planeación y ejecución del programa; así como, de conformar un equipo de implementación del proyecto, en el componente técnico, social, ambiental, administrativo y financiero para el monitoreo y seguimiento de la implementación del modelo Alianzas Productivas (Ministerio de Agricultura, 2025).

A nivel regional, las Secretarías de Agricultura de los departamentos, son los órganos públicos regionales con los que el programa establece los canales de coordinación, comunicación y de apoyo para la ejecución del Proyecto a nivel departamental, que deben garantizar la cofinanciación de la inversión por parte del departamento y acompañar la ejecución de las Alianzas, mediante la participación en los comités directivos que se conforman para la implementación de cada proyecto financiado por el PAAP.

Para la implementación de los proyectos de Alianzas Productivas, existen los Operadores Regionales - OR -; los cuales, pueden atender una o más regiones o existir un solo operador nacional, dependiendo del volumen de proyectos viabilizados por cada convocatoria; estos operadores, son contratados por el MADR siguiendo los procedimientos de contratación estatal, y deben garantizar un equipo mínimo de profesionales durante la ejecución del proyecto; los OR participan en todas las etapas de los proyectos, pueden asesorar u orientar la formulación de los

proyectos y una vez en ejecución, deben realizar el monitoreo y seguimiento de la alianza y aprobar la ejecución de los recursos; así mismo, deben mantener y custodiar todos los documentos, archivos y soportes que se generen durante la implementación del proyecto (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023).

Los operadores locales - OL - son organismos encargados de prestar el acompañamiento, orientación y transferencia de conocimiento a las organizaciones de productores, para que gerencien, ejecuten y alcancen las metas establecidas en los proyectos; pueden ser personas naturales o jurídicas que hagan parte del Registro Nacional de Operadores Locales del MADR, deben demostrar experiencia con pequeños productores agropecuarios y conocimiento sobre las realidades de las zonas donde se ejecutan las alianzas; dentro de las responsabilidades del operador local, están el elaborar y ejecutar el plan operativo anual y el plan de transferencia a la organización de productores, gestionar los recursos para implementación del proyecto, coordinar la implementación del plan de asistencia técnica, plan social y plan de manejo ambiental; así como, evaluar constantemente el desempeño de la alianza, respecto a las metas del plan operativo anual (Ministerio de Agricultura, 2025).

El MADR en el manual operativo del programa, describe los requisitos mínimos que debe cumplir un productor para ser beneficiario de los proyectos, como el ser mayor de edad o joven mayor de 14 años con tutor, haber estado vinculado al sector agropecuario como mínimo durante un año, contar con activos familiares que no superen los 284 salarios mínimos mensuales vigentes, originar como mínimo el 60% de los ingresos del sector agropecuario, ser integrante de una unidad familiar, y no haber sido beneficiario del mismo programa. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2023).

De acuerdo a los términos de referencia para el registro de perfiles de alianzas productivas vigencia 2025, “Los productores rurales pueden participar por los incentivos ofrecidos por el Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas presentando perfiles de agronegocios, a través de las cuales se evalúan preliminarmente de acuerdo con las posibilidades de generar negocios sostenibles; posteriormente serán sometidas a un estudio de preinversión a través del cual se definen y precisan las condiciones para convertirse en negocios viables, rentables y sostenibles en el tiempo. Según los resultados de ese estudio, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través del PAAP, podrá financiar las alianzas que en su orden vayan cumpliendo con todos los requisitos del proceso de legalización, previa verificación de la disponibilidad de recursos para atenderlos”. Para la vigencia 2025 el MADR priorizo para el departamento Norte de Santander los municipios de Convención, El Carmen, El Tarra, Hacarí, San Calixto, Sardinata, Tibú y Teorama. (Ministerio de agricultura y desarrollo Rural, 2025)

El Incentivo Modular - IM - corresponde a los recursos aportados por el MADR en la conformación de la Alianza, y está definido por un valor por productor en cumplimiento de los términos de referencia de la convocatoria; este IM, es una Alternativa del Gobierno Nacional al esquema de incentivos, creado mediante el Decreto No. 321 del 28 de febrero de 2002 y compilado mediante decreto 1071 de 2015, son recursos destinados a inversión directa del proyecto, los rubros están establecidos en el manual operativo (Ministerio de Agricultura y desarrollo rural, 2020) y no puede ser mayor al 40% del valor de la alianza; este valor de IM, corresponde a los recursos que cada productor debe reembolsar a su organización para la constitución del Fondo Rotatorio. Los demás recursos aportados por las entidades aliadas no son reembolsables por parte del productor (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social, 2025).

En el escenario de Alianzas Productivas, la concertación y acuerdos entre el sector empresarial y los pequeños productores asociados para el desarrollo de proyectos productivos viables y sostenibles, fomentan las actividades rurales y ser generadores de empleo e incremento de los ingresos. El gobierno, a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural-MADR, articula y garantiza acuerdos entre empresarios y asociaciones; donde gobierno, empresa y comunidad, se manifiestan y comparten corresponsabilidades en pro del desarrollo económico de la región.

El resumen ejecutivo de la Revisión OCDE de la Política Rural en Colombia (2022) subraya la necesidad de una política rural integral que supere el enfoque tradicional centrado únicamente en la agricultura y que atienda desafíos estructurales como la baja productividad, la informalidad en la tenencia de la tierra, la falta de infraestructura y la escasa participación comunitaria. En este contexto, el programa Alianzas Productivas se convierte en una herramienta clave para materializar dichas recomendaciones, ya que fomenta la organización de pequeños productores, promueve la asociatividad y facilita su articulación con el sector privado y el Estado, generando acceso a mercados, transferencia tecnológica y fortalecimiento de cadenas de valor. De esta manera, las Alianzas Productivas contribuyen a diversificar la economía rural, aumentar la resiliencia de los hogares campesinos y mejorar el bienestar de las comunidades, respondiendo de manera práctica a los lineamientos de la OCDE sobre la necesidad de políticas rurales comprehensivas y participativas.

Estado del Arte

Las alianzas productivas han sido objeto de diversos estudios en Colombia, en el marco de las políticas públicas orientadas al desarrollo rural con enfoque territorial. Estas investigaciones han permitido identificar avances, limitaciones y oportunidades de mejora en la implementación de este instrumento promovido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR).

La evaluación regional de la FAO (2013) destacó que las alianzas productivas habían sido adoptadas como una herramienta de política pública para promover la inclusión económica de pequeños productores rurales en América Latina. Estos esquemas buscaban superar las fallas de mercado que históricamente habían limitado el acceso de los agricultores familiares a servicios financieros, asistencia técnica y canales de comercialización. Al establecer vínculos contractuales entre productores y empresas ancla, las alianzas permitían mejorar la previsibilidad de ingresos, fomentar la inversión en tecnología y fortalecer la asociatividad rural (FAO, 2013). Posteriormente, estudios más recientes como el informe conjunto de la FAO, CEPAL e IICA Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas 2019-2020 reafirmaron la vigencia de estas alianzas, señalando que constituyen un mecanismo clave para integrar a los agricultores familiares en cadenas de valor más dinámicas, aumentar su resiliencia frente a crisis económicas y climáticas, y contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 en objetivos como la reducción de la pobreza, el hambre cero y el trabajo decente (FAO, CEPAL & IICA, 2020).

Uno de los pilares fundamentales en el diseño del Programa Apoyo a Alianzas Productivas es la adecuada selección de las regiones y zonas productivas, bajo un enfoque de núcleos regionales de desarrollo empresarial. Este enfoque busca integrar a los actores involucrados dentro de una cadena productiva articulada en un espacio geográfico específico.

Las alianzas se estructuran sobre la base de la capacidad de conexión de las cadenas regionales con los mercados internos y externos, así como con redes viales, infraestructura de servicios, centros de innovación tecnológica, instituciones financieras y actores territoriales. Además, se promueve la vinculación de grupos organizados de pequeños productores campesinos y empresarios rurales, junto con las administraciones locales y regionales, con el fin de consolidar procesos productivos sostenibles y competitivos. (Pinedo, 2015 p.22.)

Desde una perspectiva de transformación social en el ámbito rural, las Alianzas Productivas se conciben como mecanismos que promueven la cooperación, la integración y la equidad entre actores del territorio. Estas alianzas respaldan la conformación de asociaciones como espacios estratégicos para generar oportunidades económicas, fortalecer el tejido social y reducir las desigualdades estructurales que afectan a las comunidades campesinas. Su implementación busca reactivar procesos productivos sostenibles, articulados con dinámicas empresariales, mediante el fortalecimiento organizativo, la vinculación de actores en marcos jurídicos adecuados, la conservación de los recursos naturales y la adaptación a la institucionalidad local y regional. Todo ello se orienta al desarrollo de cadenas productivas competitivas, integradas a sistemas eficientes de producción y distribución.

Las alianzas, entendidas como formas de cooperación entre actores diversos, han adquirido un papel estratégico en América Latina como respuesta a los desafíos del desarrollo. En el ámbito rural, este enfoque permite articular esfuerzos entre el Estado, el sector privado y las comunidades locales, generando sinergias que superan las limitaciones individuales. Comini y González Bergez (2018) destacan que las alianzas no solo implican acuerdos funcionales, sino también la construcción de confianza, legitimidad y objetivos compartidos, lo cual es esencial para el éxito de programas como las Alianzas Productivas

Es fundamental que los logros alcanzados por el proyecto “Apoyo a la Producción Tecnificada y Comercialización del Cultivo de Banano” se consoliden mediante el fortalecimiento de una producción sostenible, articulada con procesos empresariales que garanticen su viabilidad en el tiempo. Para ello, resulta clave reforzar la organización social y comunitaria de los productores, promover la articulación efectiva entre los actores institucionales y comerciales dentro de un marco jurídico adaptado a las condiciones de la Alianza Productiva, conservar los recursos naturales mediante prácticas agrícolas responsables, y alinear las acciones con la institucionalidad local y regional. Estos objetivos serán alcanzables en la medida en que se fomenten cadenas productivas competitivas, integradas a sistemas tecnificados de producción y canales de comercialización eficientes, como los establecidos con los aliados comerciales.

En el marco de esta alianza suscrita por ASPAGROL y las entidades participantes ha facilitado el intercambio de conocimientos entre productores, instituciones públicas y el aliado comercial, procesos que permiten planificar de manera más eficiente el uso del suelo y del recurso hídrico, especialmente a través de la implementación de cultivos con meristemos producidos en laboratorio y los sistemas de riego por goteo; Así, mismo, la adopción de estrategias orientadas a la recuperación y conservación de los recursos naturales, fortaleciendo el enfoque ambiental del proyecto y promoviendo prácticas sostenibles en las unidades productivas beneficiadas.

El banano variedad Gros Michel (*Musa acuminata* AAA) presenta características agronómicas que requieren especial atención en el diseño y ejecución de proyectos productivos. Esta variedad es altamente susceptible a *Fusarium oxysporum f. sp. cubense*, agente causal del Mal de Panamá, una enfermedad que provoca marchitez vascular, pérdida de vigor y muerte de la planta. Su presencia representa uno de los principales riesgos fitosanitarios para los sistemas

productivos basados en esta variedad, y ha sido históricamente responsable de la desaparición de grandes áreas cultivadas con esta variedad en América Latina. La Agencia de Noticias UNAL (2019) advierte que el hongo puede permanecer activo en el suelo por décadas, lo que dificulta su erradicación mediante métodos químicos o culturales. Por esta razón, el Gros Michel fue reemplazado en muchas zonas por variedades más resistentes como Cavendish, aunque sigue siendo cultivado en sistemas tecnificados y con manejo fitosanitario riguroso.

Estudios como el de García-Velasco et al. (2021) destacan que el mejoramiento genético para resistencia a *Fusarium* es una línea de investigación activa, pero aún no se ha logrado una solución definitiva para esta variedad. En consecuencia, se recomienda que los proyectos que incluyan Gros Michel contemplen estrategias de manejo integrado de plagas, rotación de cultivos, uso de suelos libres de patógenos y monitoreo constante.

El fortalecimiento de las alianzas en América Latina está vinculado a procesos de gobernanza territorial que promueven la participación activa de los actores locales en la toma de decisiones. Este enfoque descentralizado permite adaptar las estrategias de desarrollo a las realidades específicas de cada territorio, favoreciendo la inclusión social y la sostenibilidad. En el contexto de las Alianzas Productivas, esta perspectiva resulta clave para garantizar que los proyectos respondan a las necesidades reales de los productores rurales y se integren de manera efectiva en las dinámicas locales (Comini & González Bergez, 2018).

El modelo de alianzas productivas promueve un desarrollo rural con enfoque territorial, al integrar dimensiones económicas, sociales y ambientales en las intervenciones. Las experiencias documentadas por la FAO en América Latina muestran que estas alianzas han contribuido a dinamizar economías locales, generar empleo rural y mejorar la calidad de vida de las comunidades. Además, al fomentar prácticas agrícolas sostenibles y la diversificación

productiva, las alianzas fortalecen la resiliencia de los territorios rurales frente a desafíos como el cambio climático y la volatilidad de los mercados (Piñones Vásquez, Acosta Ávila & Tartanac, 2014).

La FAO resalta que las alianzas productivas han generado impactos positivos en ingresos, acceso a mercados y fortalecimiento organizativo. Aun así, también se identifican desafíos importantes, como la sostenibilidad de las alianzas a largo plazo, la dependencia de subsidios públicos y la necesidad de mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación. La experiencia comparada sugiere que el éxito de estos programas depende en gran medida del contexto institucional, la calidad de la articulación entre actores y la capacidad de adaptación a las dinámicas territoriales (FAO, 2013).

Por su parte, el Departamento Nacional de Planeación concluye que el PAAP ha favorecido la inclusión productiva de pequeños productores rurales, especialmente en territorios con altos índices de pobreza. Entre los avances más relevantes se destacan la mejora en la gestión de las alianzas, el fortalecimiento de capacidades locales y la mayor participación de mujeres y jóvenes en los proyectos (DNP, 2022).

Marlin (2010), en su evaluación de alianzas productivas aplicadas al cultivo de palma, evidenció resultados positivos en el fortalecimiento organizacional de las asociaciones beneficiarias. El estudio reportó que el 100% de las organizaciones llevaban contabilidad, el 71% participaban activamente en asambleas, el 67% contaban con comités directivos, el 57% poseían activos propios y el 71% disponían de recursos operativos. En el plano económico, se destacó la capacidad de comercialización (81%), la gestión institucional (52%), la participación en proyectos con ONG (48%) y el acceso al crédito (81%). No obstante, el autor concluye que el

modelo requiere ajustes, especialmente en la provisión de asistencia técnica y el fortalecimiento socio-organizativo.

El MADR (2022) también resalta que el PAAP ha permitido la consolidación de modelos de agronegocio sostenibles, mediante el incentivo modular y el acompañamiento técnico, lo cual ha facilitado el acceso a mercados formales y la adopción de tecnologías apropiadas. A pesar de ello, se identifican desafíos persistentes en la articulación interinstitucional, la continuidad del apoyo técnico post-proyecto y la consolidación de relaciones comerciales duraderas.

En el plano regional, estudios como el de Prosperidad Social (2020) señalan que las alianzas productivas han sido efectivas en la generación de ingresos y en la reducción de brechas sociales, pero requieren mayor seguimiento en aspectos como la gobernanza local, la transparencia en el manejo de recursos y la adaptación a contextos específicos de cada territorio.

El trabajo desarrollado por la Universidad Francisco de Paula Santander sobre el análisis de la cadena de valor del banano en Lourdes, Norte de Santander (Cárdenas, 2023), aporta elementos clave para comprender cómo este enfoque territorial se materializa en el sector frutícola. El estudio identifica los eslabones críticos de la cadena —producción, transformación, comercialización y distribución— y evidencia que la mayoría de los productores se concentran en la venta de banano en fresco, sin procesos de agregación de valor. Esta situación limita la competitividad del sector y reduce el margen de rentabilidad para los agricultores.

Asimismo, se destaca que la débil infraestructura logística, el bajo nivel de tecnificación y la escasa consolidación de las asociaciones de productores representan barreras estructurales para el desarrollo económico local. Al respecto, las alianzas productivas pueden actuar como catalizadores para superar estas limitaciones, al facilitar el acceso a asistencia técnica, crédito, infraestructura y mercados formales (Econometría S.A., 2006; Marlin, 2010).

La articulación entre actores públicos y privados, promovida por el programa Apoyo a Alianzas Productivas, se alinea con las recomendaciones del estudio de la UFPS, que propone fortalecer la cadena de valor mediante inversiones estratégicas, capacitación técnica y promoción de esquemas asociativos sostenibles. Esta convergencia teórica y empírica refuerza la pertinencia del presente trabajo de investigación, orientado a evaluar el impacto del proyecto ejecutado en Lourdes y a generar recomendaciones para futuras intervenciones.

Por su parte, Econometría S.A. (2006) realizó una evaluación integral del programa Apoyo a Alianzas Productivas, analizando 60 alianzas en todo el país con la participación de más de 560 productores. El estudio abordó variables como productividad, rentabilidad, sostenibilidad, apropiación de prácticas, acceso a tecnología, bienestar de los productores, caracterización de las unidades productivas agropecuarias (UPA), desempeño de las alianzas, condiciones del entorno, intensidad del tratamiento recibido, disponibilidad de recursos y puntajes obtenidos. Esta investigación proporcionó una base empírica para comprender el impacto del programa y orientar su mejora continua.

En contraste, Estupiñán Heredia (2016) identificó debilidades en la relación entre productores y aliados comerciales. A través de entrevistas en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá, se evidenció que muchos beneficiarios incumplen los acuerdos de comercialización, al no entregar la producción pactada. Los aliados comerciales señalaron que los productores establecen alianzas únicamente para cumplir con los requisitos del MADR y acceder a los beneficios, pero una vez finalizado el proyecto, abandonan la relación comercial y retornan a esquemas tradicionales. Esta situación pone en riesgo la sostenibilidad de las alianzas y evidencia la necesidad de fortalecer el compromiso y la cultura empresarial de los beneficiarios.

En el ámbito del departamento de Norte de Santander, la Gobernación (2019) reportó la ejecución de cinco alianzas productivas estratégicas en los municipios de Hacarí (cacao), Pamplonita (durazno), Arboledas (aguacate), Toledo (ganadería de leche) y Lourdes (banano), con una inversión total de \$2.250 millones. Estas iniciativas se orientaron al fortalecimiento de la producción agropecuaria mediante esquemas asociativos y tecnificados, articulando actores públicos y privados en torno a objetivos comunes de desarrollo rural.

La articulación entre actores públicos y privados, promovida por el programa Apoyo a Alianzas Productivas, se alinea con las recomendaciones del estudio de la UFPS, que propone fortalecer la cadena de valor mediante inversiones estratégicas, capacitación técnica y promoción de esquemas asociativos sostenibles. Esta convergencia teórica y empírica refuerza la pertinencia del presente trabajo de investigación, orientado a evaluar el impacto del proyecto ejecutado en Lourdes y a generar recomendaciones para futuras intervenciones. De esta manera, resulta fundamental ampliar la mirada hacia otras experiencias de alianzas productivas en Colombia, como las desarrolladas en sectores de cacao, palma de aceite y lácteos, que han demostrado la importancia de integrar objetivos ambientales, sociales y económicos en la consolidación de procesos rurales sostenibles.

Dichas experiencias ofrecen aprendizajes valiosos para fortalecer el modelo del PAAP, al evidenciar que la sostenibilidad de las alianzas no depende únicamente de la inversión inicial o del acompañamiento técnico, sino también de la capacidad de generar compromisos duraderos, diversificación productiva y acceso estable a mercados nacionales e internacionales.

En el caso del cacao, la iniciativa Cacao, Bosques & Paz ha sido un referente internacional, pues Colombia fue el primer país latinoamericano en adherirse a este modelo que busca promover la producción de cacao libre de deforestación, restaurar ecosistemas y consolidar

la paz en territorios históricamente afectados por el conflicto armado. La alianza involucra al Gobierno Nacional, la World Cocoa Foundation y cooperación internacional, integrando objetivos ambientales y sociales de largo plazo. A diferencia del PAAP, esta experiencia ha demostrado que la sostenibilidad de los proyectos rurales depende de la protección de los recursos naturales y de la cohesión social. Además, ha permitido que los productores accedan a mercados internacionales con un sello de sostenibilidad, lo que fortalece la competitividad del cacao colombiano y genera confianza en los consumidores globales (World Cocoa Foundation, 2022).

En el sector de la palma de aceite, las alianzas productivas lideradas por Fedepalma y empresas como Oleoflores han permitido la inclusión de pequeños productores en cadenas agroindustriales, consolidando un modelo de integración que ha transformado la economía rural en 19 departamentos del país. Con más de 595.000 hectáreas sembradas y la generación de más de 197.000 empleos directos e indirectos, estas alianzas han demostrado que la articulación entre gremios, empresas y productores campesinos puede garantizar sostenibilidad económica y social. A diferencia del PAAP, que enfrenta limitaciones de continuidad técnica y financiera, el modelo palmero ha logrado consolidar exportaciones superiores a 600.000 toneladas, posicionando a Colombia como un actor relevante en el mercado internacional de aceites vegetales. Esta experiencia evidencia cómo la integración agroindustrial y la generación de empleo rural pueden ser sostenibles en el tiempo, ofreciendo lecciones valiosas para fortalecer el PAAP en términos de permanencia y escalabilidad (Fedepalma, 2023).

En el sector lácteo se ha impulsado clústeres y alianzas entre productores locales y la industria, con el objetivo de formalizar el mercado y enfrentar la caída en el consumo interno de leche registrada en los últimos años. Estas alianzas han promovido procesos de innovación,

reducción de costos y acceso a mercados diferenciados, fortaleciendo la competitividad del sector y generando oportunidades para pequeños productores que tradicionalmente han estado marginados de las cadenas de valor. A diferencia del PAAP, que se ha centrado en cultivos específicos como el banano y no ha desarrollado estrategias de diversificación productiva, las alianzas lácteas han mostrado la importancia de ampliar la oferta y adaptarse a las dinámicas del mercado. Este enfoque ha permitido que los productores mejoren sus ingresos, accedan a programas de calidad y se integren en esquemas de comercialización más estables, lo que constituye un aprendizaje clave para el diseño de políticas públicas orientadas al desarrollo rural sostenible (Clúster Lácteo de Antioquia, 2023).

La estrategia nacional “Coseche y Venda a la Fija – Agricultura por Contrato” constituye otra experiencia relevante para contrastar con el PAAP, ya que busca garantizar la comercialización de la producción agropecuaria mediante contratos formales entre pequeños y medianos productores y compradores de la industria o grandes superficies. A diferencia del PAAP, que se centra en proyectos de corto plazo con acompañamiento técnico limitado, esta política pública se orienta a institucionalizar la comercialización, reduciendo la incertidumbre de precios y asegurando ingresos más estables para los productores. El modelo incluye incentivos financieros canalizados a través de FINAGRO, como subsidios al seguro agropecuario que cubren entre el 70% y el 90% del valor de la póliza para pequeños productores, lo que fortalece la capacidad de gestión del riesgo. En este sentido, “Coseche y Venda a la Fija” complementa las acciones del PAAP al enfocarse en la seguridad de mercado y la estabilidad de ingresos, aportando un componente clave de sostenibilidad económica y formalización comercial que contribuye al desarrollo rural de manera más estructural y duradera (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019).

El informe de la FAO (2013) sobre alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios en Colombia evidencia que el país ha sido pionero en la región en la implementación de instrumentos institucionales que favorecen la cooperación entre el Estado, el sector privado y los pequeños productores. Se analizan casos representativos en palma de aceite, ají, cacao y café, donde empresas nacionales y multinacionales se vinculan con asociaciones campesinas bajo esquemas de corresponsabilidad financiera y técnica. Estas experiencias muestran que las alianzas no solo buscan incrementar productividad y acceso a mercados, sino también generar empleo, cohesión social y estabilidad en territorios afectados por violencia o baja competitividad. Las Alianzas productivas estudiadas por la FAO destacan que el éxito depende del diseño institucional, la calidad de los acuerdos, una arquitectura de servicios, mecanismos de financiamiento diversificados y un marco normativo que facilita la formalización de acuerdos. El caso de Indupalma, por ejemplo, vincula cooperativas de trabajo asociado con la empresa para recuperar tierras afectadas por el conflicto, mientras que la alianza Nestlé-Federación Nacional de Cafeteros se apoya en fondos de fomento para garantizar la oferta de café de calidad. Estas experiencias refuerzan la idea de que la sostenibilidad de las alianzas productivas depende de la capacidad de articular intereses públicos y privados en torno a objetivos comunes de desarrollo rural, (FAO, 2013).

El conjunto de experiencias revisadas permite observar que las alianzas productivas en Colombia han seguido diversas trayectorias que enriquecen la comprensión del PAAP como política pública. Mientras este programa ha sido clave para promover la asociatividad y mejorar la productividad de pequeños productores, otras iniciativas como muestran que la sostenibilidad de los procesos rurales depende de la articulación de objetivos económicos, sociales y ambientales en esquemas de largo plazo. Estos casos evidencian que la permanencia de los

resultados está vinculada a la formalización de relaciones comerciales, la diversificación productiva y el acceso estable a mercados nacionales e internacionales, lo que aporta un marco comparativo robusto para situar al PAAP dentro de un panorama más amplio de políticas y experiencias de desarrollo rural en el país.

El estudio de Rey Castro (2017) constituye un aporte fundamental para comprender el papel del capital social y el liderazgo en la consolidación de alianzas productivas de pequeños productores campesinos. La autora demuestra que la asociatividad, cuando se sustenta en relaciones de confianza y en liderazgos legítimos, se convierte en un factor decisivo para alcanzar competitividad en mercados agroalimentarios exigentes. Su investigación evidencia que las alianzas productivas no solo son un mecanismo de acceso a mercados, sino también un espacio de construcción de tejido social que fortalece la capacidad de gestión colectiva y la resiliencia comunitaria frente a la volatilidad del entorno rural.

La investigación de Gualteros Neiza (2018) aporta una perspectiva ambiental y de seguridad alimentaria al análisis de las alianzas productivas, al estudiar sistemas agroforestales en el municipio de Muzo, Boyacá. El autor plantea que la resiliencia alimentaria se fortalece cuando los proyectos productivos integran prácticas agroecológicas y diversificación de cultivos, lo que permite a las comunidades rurales enfrentar con mayor capacidad los riesgos asociados al cambio climático y a la inestabilidad de los mercados. En este sentido, las alianzas productivas se configuran como un modelo que articula sostenibilidad ecológica con inclusión social, generando impactos positivos en la calidad de vida de los productores y en la conservación de los recursos naturales.

Metodología

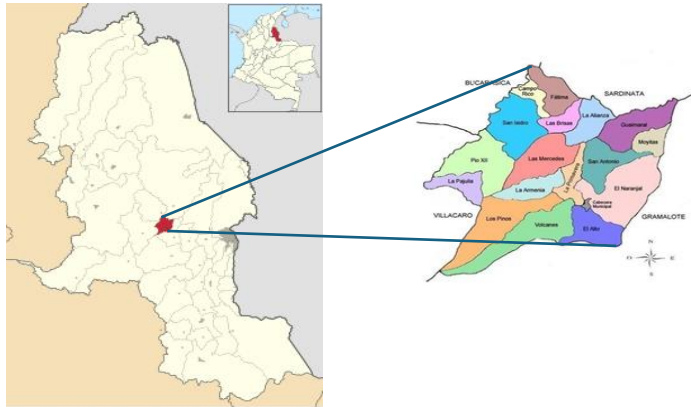
Una vez establecido el marco conceptual y teórico, se procedió a diseñar la metodología que permitió evaluar los impactos del proyecto en ASPAGROL. Este diseño metodológico se estructuró bajo un enfoque mixto, con predominio descriptivo y de campo, integrando entrevistas, encuestas y talleres participativos como principales técnicas de recolección de información.

Descripción del lugar del estudio

Con el fin de contextualizar la investigación, se presenta a continuación la caracterización del municipio de Lourdes, escenario donde se desarrolló el proyecto, este municipio está situado al nordeste del país, en el departamento Norte de Santander; a 68 Kms de la capital departamental, que administrativamente está dividido en 17 veredas y 11 barrios, contando con una población de 4.290 habitantes, de ellos 2.075 residen en el casco urbano (48.37%) y 2.215 (51.63%) en el área rural (proyección DANE, Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV 2018). Situado a 1.366 m.s.n.m., limita al norte con los municipios de Bucarasica y Sardinata, al sur con Salazar, al oriente con Gramalote y al occidente con Villa Caro y Bucarasica; territorio quebrado y montañoso con variedad de climas, con una temperatura media de 19 - 22° C e intervalos en el año de 24° C hasta 26° C., al contar con diferentes pisos térmicos, que permiten cultivar agroforestales, frutas, pastos, verduras, maderables, café, caña, entre otros. Basa su economía en el café y en el banano, como sombrío del café y en lotes de monocultivo; además, caña panelera como auto consumo; también se cosecha a menor escala, frutales como aguacate, papaya, cítricos y hortalizas (Plan de desarrollo municipal 2020-2023).

Figura 1

Mapa de ubicación del municipio de Lourdes



Fuente. Elaboración propia, modificado de Wikipedia

En referencia a la población beneficiaria del proyecto de Alianzas Productivas, el principal cultivo de explotación es el café con un área cultivada de 169 hectáreas, y un promedio de 2 ha/productor; siendo la principal fuente de ingresos de los beneficiarios, representando en promedio ingresos anuales por \$5.371.667 (\$447.638 Mensuales); le sigue el cultivo de banano, con un área cultivada de 53,9 hectáreas, y 1 hectárea en promedio por productor, representando ingresos anuales promedio por valor de \$1.178.667; esta producción se destina a la venta realizada directamente por los productores. Así mismo se realiza en menor proporción la producción de otros cultivos como: naranja (9,5 hectáreas), limón (3 hectáreas), plátano (7,35 hectáreas) y caña (11%).

Caracterización del sistema de producción agrícola de banano

El cultivo de Banano es un sistema de producción establecido que sigue la adopción e implementación de un paquete tecnológico así: preparación de terreno, trazado y ahoyado, densidad de siembra a 3 metros por 3 metros (1.111 plantas/ha en triángulo), toma de análisis de suelos (pocos lo aplican), siembra, implementación de fertilización de síntesis complementado

con fertilización orgánica; manejo integrado de plagas y enfermedades-MIPE; controles fitosanitarios; riego tecnificado por goteo (por su alto costo, no se aplica y solo en proyecto de Alianza se hizo); manejo de cosecha y pos-cosecha; dotación Kit herramientas (machete, deshojadora, puya gurbia, palín sable), fumigadora, canastillas plásticas y otros insumos; además, se complementa con construcción de caseta para acopio del banano y una compostera para producción de abonos orgánicos compostera. El transporte del producto cosechado, ya se está implementando en canastillas plásticas, mejorando su calidad y presentación en el mercado.

El cultivo se siembra de manera perpendicular a la pendiente, utilizando surcos en curvas de nivel para reducir la erosión, con barreras vivas y cobertura de malezas nobles manejadas manualmente. En el proyecto se implementó el uso de material de siembra proveniente de meristemas o cultivo de tejidos, pero se continua con la práctica de siembra de colinos seleccionados en los mismos lotes de los productores.

Tipo de estudio

La investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, integrando componentes cualitativos y cuantitativos de manera complementaria. El componente cualitativo, aplicado mediante entrevistas semiestructuradas y grupos focales con veintitrés (23) productores beneficiarios del Programa de Apoyo a Alianzas Productivas en el municipio de Lourdes, Norte de Santander, permitirá comprender las percepciones, experiencias y significados que los agricultores atribuyen a la ejecución de los proyectos. Paralelamente, el componente cuantitativo se implementará a través de encuestas y registros productivos, orientados a medir variables específicas como productividad, sostenibilidad y rentabilidad de cada unidad productiva. La integración de ambos enfoques se realizará en la fase de análisis, donde los hallazgos cualitativos servirán para interpretar y contextualizar los resultados cuantitativos, mientras que los datos

numéricos permitirán contrastar y validar las percepciones expresadas por los productores. De este modo, el diseño mixto posibilita una evaluación más integral del impacto del programa en el desarrollo rural y en el entorno productivo de las comunidades beneficiarias (Valle Taiman, 2022).

El método es descriptivo por que se basa en la interpretación y caracterización de la información recolectada sobre las características productivas, económicas y sociales de las asociaciones de productores, y es de campo por que se realizaran visitas a las familias y unidades productivas de los productores vinculados a los proyectos de alianzas productivas. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas (Valle Taiman , 2022).

Población y muestra

Con el enfoque metodológico previamente definido, se delimitó la población y la muestra objeto de análisis. El estudio se desarrolló con la Asociación de Productores Agropecuarios de Lourdes (ASPAGROL), organización sin ánimo de lucro dedicada a la producción agropecuaria y beneficiaria del Programa Apoyo a Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. En la vigencia 2008, ASPAGROL ejecutó el proyecto “Apoyo a la producción tecnificada y comercialización del cultivo de banano con productores asociados del municipio de Lourdes, Norte de Santander”, en el cual se priorizó el establecimiento de 36 hectáreas de banano de la variedad Gros Michel, con la participación de 72 productores (equivalente a ½ hectárea por productor).

La población objeto de estudio estuvo conformada por estos 72 productores vinculados al proyecto, mientras que la muestra seleccionada correspondió a 23 productores, quienes

participaron de manera voluntaria en las entrevistas, encuestas y talleres, garantizando representatividad y diversidad en la información recolectada.

El muestreo se realizó de tipo no probabilístico, mediante la técnica de bola de nieve, utilizada en grupos reducidos. Se seleccionaron inicialmente productores con participación y liderazgo, quienes a su vez vincularon a otros hasta completar la muestra requerida (Martin-Crespo Blanco & Salamanca Castro, 2007).

A partir de esta muestra, se aplicaron diferentes técnicas de recolección de información: se realizaron entrevistas a 7 productores, al representante legal de la asociación y al operador de la alianza; encuestas a 10 productores beneficiarios del proyecto; y un taller participativo con la asistencia de 19 productores agremiados en ASPAGROL.

Finalmente, se presentan las técnicas e instrumentos de recolección de información empleados en el estudio, organizados según los objetivos específicos de la investigación.

Metodología para desarrollo de objetivo 1.

Para el desarrollo del objetivo específico No 1, se inició con la aplicación de 10 encuestas y 7 entrevistas dirigidas a productores beneficiarios del proyecto, con el objetivo de recolectar la información para determinar el impacto social, económico y ambiental del proyecto sobre el desarrollo rural de los productores asociados a ASPAGROL; por cada impacto se determinaron las siguientes variables:

Impacto Social

Nivel de asociatividad medido en número de productores asociados con el desarrollo de la alianza.

Participación de los agricultores asociados en actividades, asambleas y reuniones de la asociación ASPAGROL, basado en el nivel de participación antes de la ejecución de proyecto de alianzas productivas

Devolución del incentivo modular, el programa alianzas productivas del MADR prevé que cada productor beneficiario de los proyectos devuelva el valor correspondiente al incentivo modular hacia la asociación de productores a través del fondo rotatorio conformado por la alianza; esta actividad se da posterior a la ejecución del proyecto y está directamente relacionado con la comercialización del producto final a través de la asociación ASPAGROL; se evaluó la devolución total, parcial o nula por parte de los productores.

Impacto económico

Cambio en la producción de banano – determinar el aumento de la producción de banano con la ejecución del proyecto

Aumento de área sembradas – determinar el aumento de área sembrada con la implementación de la alianza en los productores asociados a ASPAGROL.

Sistema de mercadeo del producto- determinar el sistema de mercadeo del banano con la ejecución del proyecto que porcentaje se comercializa a través de la asociación y del socio comercial

Impacto ambiental

Implementación de composteras – cuantos productores continuaron con el uso de las composteras.

Manejo de Residuos sólidos – cambio en la disposición final de los residuos sólidos con la implementación del proyecto.

Manejo adecuado de agroquímicos – cambio en las prácticas de uso y manejo de agroquímicos en la producción de banano con la ejecución de la Alianza.

Metodología para el desarrollo del objetivo 2.

Con el propósito de diseñar una estrategia de mejoramiento del Programa Apoyo a Alianzas Productivas con la Asociación de Productores Agropecuarios de Lourdes (ASPAGROL), se implementó un taller participativo como técnica de investigación cualitativa, enmarcado en el enfoque de estudio de caso.

El taller se realizó el 7 de diciembre de 2025 en el centro de acopio de la asociación, ubicado en la cabecera municipal de Lourdes. La actividad tuvo una duración aproximada de cuatro (4) horas y contó con la participación de diecinueve (19) productores, entre ellos tres miembros del consejo directivo y dieciséis asociados. Adicionalmente, asistió un representante de la Secretaría de Desarrollo Social de la alcaldía municipal, cuya presencia aportó respaldo institucional al proceso.

La facilitación se desarrolló en dos etapas:

Explicación del tema e identificación de la matriz DOFA. Se conformaron cuatro grupos de trabajo y se emplearon papelógrafos y fichas de colores para clasificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Previamente, se aclaró que el análisis debía centrarse en la ejecución del proyecto de alianza productiva, y no en la situación general de la asociación o del sistema productivo.

Interpretación de la DOFA y construcción de estrategias. Se priorizaron las debilidades y amenazas más relevantes, y posteriormente se formularon alternativas de solución orientadas a definir una estrategia de mejora para la gestión de la asociación y la ejecución de futuros proyectos productivos.

El registro de la información se fundamentó en el cuaderno de participación mantenido por la directiva de la asociación, que fue validado y se incluye en los anexos del presente trabajo. Asimismo, se tomaron registros fotográficos y audiovisuales y se sistematizaron las matrices elaboradas por los grupos de trabajo.

La logística incluyó la provisión de un refrigerio, contribuyendo a un ambiente colaborativo entre los asistentes. Este procedimiento metodológico permitió recolectar insumos cualitativos mediante un enfoque participativo, fortaleciendo la validez de los resultados a través de la triangulación entre observación directa, registro audiovisual y análisis documental. En correspondencia con el enfoque de estudio de caso, el taller se constituyó en un espacio de construcción colectiva que aportó insumos estratégicos directamente vinculados con la realidad organizativa de ASPAGROL.

La matriz obtenida facilitó la generación de una propuesta de mejora para la ejecución de los proyectos en el marco del Programa Apoyo a Alianzas Productivas del MADR. Para ello, se integraron las lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto “Apoyo a la producción tecnificada y comercialización del cultivo de banano con productores asociados del municipio de Lourdes, Norte de Santander”, así como las necesidades actuales de la cadena productiva de banano y la experiencia acumulada por la asociación en la comercialización del producto en los canales predominantes del municipio.

El uso del taller participativo como técnica de investigación responde a la necesidad de incorporar la perspectiva de los productores en el proceso de diagnóstico y formulación de estrategias. Desde la investigación cualitativa y el enfoque de estudio de caso, este tipo de metodología permite recolectar información situada, construida de manera colectiva y directamente vinculada con la experiencia de los actores locales. Diversos autores han señalado

que la participación comunitaria en espacios de análisis estratégico fortalece la legitimidad de los resultados y garantiza que las propuestas de mejora emerjan de las dinámicas propias de la organización, evitando que sean percibidas como externas o impuestas (Pretty, 2002). Con base en lo anterior, la aplicación de la matriz DOFA en contextos rurales permite identificar factores internos y externos que condicionan la sostenibilidad de los proyectos productivos, al tiempo que fomenta la reflexión crítica y la construcción de consensos. Su utilización en el taller no solo facilitó la sistematización de percepciones y experiencias, sino que también permitió articular estas con un marco metodológico ampliamente reconocido en la planificación estratégica, aportando rigor académico y coherencia analítica al proceso.

No obstante, si bien el taller participativo constituyó una herramienta eficaz para recoger percepciones colectivas y promover consensos, es necesario reconocer sus limitaciones metodológicas. La dinámica grupal puede generar sesgos asociados a la influencia de líderes naturales o a la tendencia a buscar acuerdos rápidos, lo que puede limitar la diversidad de opiniones. El carácter puntual del taller implica que los resultados representan una fotografía del momento, sin evidenciar necesariamente la evolución de las percepciones a lo largo del tiempo.

Limitaciones Metodológicas

La presente investigación, aunque aporta evidencia valiosa sobre el impacto económico, social y ambiental del proyecto con la asociación de productores “ASPAGROL”, presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados:

Sesgo temporal (6 años): Los datos analizados corresponden principalmente al periodo de ejecución del proyecto y a los cinco años posteriores. Esto implica que los hallazgos reflejan las condiciones productivas, sociales y económicas de ese momento, las cuales pueden haber

cambiado significativamente en la actualidad debido a factores externos como variaciones en el mercado, nuevas políticas públicas, cambios climáticos o innovaciones tecnológicas.

Disponibilidad y calidad de la información: La información proviene de encuestas y reportes de los productores, lo que puede generar sesgos de memoria o percepción. Además, ausencia de registros completos en los archivos de la asociación que limitó la triangulación de información y restringió la validación documental limitando la posibilidad de realizar comparaciones más precisas.

Representatividad de la muestra: Aunque se encuestó a un número significativo de productores, los resultados reflejan principalmente la experiencia de los miembros activos de la asociación. Los productores que se retiraron o no participaron plenamente en la alianza pueden tener realidades distintas que no quedaron reflejadas en el estudio.

Factores externos no controlados: Eventos como la pandemia de 2020–2021 y la incidencia de enfermedades fitosanitarias) afectaron la producción y la devolución de incentivos, lo que introduce variaciones que no dependen directamente de la metodología del proyecto.

Aliado comercial. no existencia del aliado comercial en el momento de la evaluación impidió contrastar directamente el cumplimiento de los acuerdos de comercialización.

En consecuencia, los resultados deben interpretarse como una fotografía de un proceso en evolución, más que como una descripción definitiva de la realidad presente. El análisis realizado permite identificar patrones de fortalecimiento institucional y productivo que siguen siendo relevantes para comprender la dinámica de ASPAGROL y su impacto regional. Al mismo tiempo, factores externos como cambios en el mercado, políticas públicas, condiciones climáticas o innovaciones tecnológicas pudieron haber modificado la dinámica productiva y

organizativa. Aun así, este estudio constituye una base sólida para entender la evolución de la asociación y ofrece insumos valiosos para futuras investigaciones y proyectos de seguimiento.

Consideraciones éticas

La investigación se llevó a cabo bajo principios éticos de respeto y confidencialidad, previo a la aplicación de entrevistas, encuestas y talleres participativos, se solicitó a los productores su consentimiento informado, explicando los objetivos del estudio, el uso académico de la información y la voluntariedad de su participación. Asimismo, se indicó la posibilidad de retirarse en cualquier momento, conforme al formato de consentimiento informado para proyectos de investigación, innovación y emprendimiento de la UNAD, según el anexo 9.

Asimismo, el manejo de los datos recolectados se realizó bajo criterios de seguridad y confidencialidad, destinándolos exclusivamente al análisis académico de la investigación. Los registros fueron almacenados de manera controlada y no se divulgaron datos personales ni sensibles de los participantes.

Resultados y discusión

La aplicación de la metodología descrita que incluyó la caracterización del territorio, la delimitación de la población y muestra, y el uso de entrevistas, encuestas y talleres participativos permitió obtener información relevante sobre las dimensiones social, económica y ambiental del proyecto.

En este capítulo se presentan y discuten los principales resultados derivados de la implementación del proyecto “Apoyo a la producción tecnificada y comercialización del cultivo de banano con productores asociados del municipio de Lourdes, Norte de Santander”, desarrollado en colaboración con la Asociación de Productores Agropecuarios de Lourdes (ASPAGROL). El análisis se organiza de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación y se enfoca en evaluar los impactos productivos, económicos, sociales y ambientales, considerando los indicadores definidos en la fase metodológica.

Asimismo, los hallazgos se discuten en relación con el contexto local, las dinámicas propias de la asociación de productores, la producción agropecuaria del municipio y la metodología del Programa Apoyo a Alianzas Productivas del MADR. El análisis se fundamenta en entrevistas, encuestas y visitas de campo realizadas con los agricultores beneficiarios del proyecto, incluido el representante legal de la asociación y el operador de la alianza, abordando los ejes económico, organizativo y ambiental.

El proyecto tuvo como propósito fortalecer la producción de banano en la región mediante la implementación de prácticas agrícolas mejoradas, acceso a insumos, asistencia técnica, tecnificación del cultivo y vinculación comercial. ASPAGROL, conformada por 72 productores, fue beneficiaria del incentivo económico y del acompañamiento institucional

ofrecido por el Programa Apoyo a Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Impacto Económico

Aumento en la Productividad

El proyecto generó un incremento significativo en la productividad de las unidades agrícolas vinculadas. Los entrevistados reportaron cosechas iniciales de hasta 2.800 unidades semanales por productor y racimos de aproximadamente 350 frutos, con pesos cercanos a los 40 kg. Estos resultados superaron las expectativas y permitieron una mejora sustancial en la producción por unidad de área, lo que se tradujo en un aumento directo de los ingresos de los productores, especialmente en las primeras etapas del proyecto, consolidando la línea de banano a nivel regional.

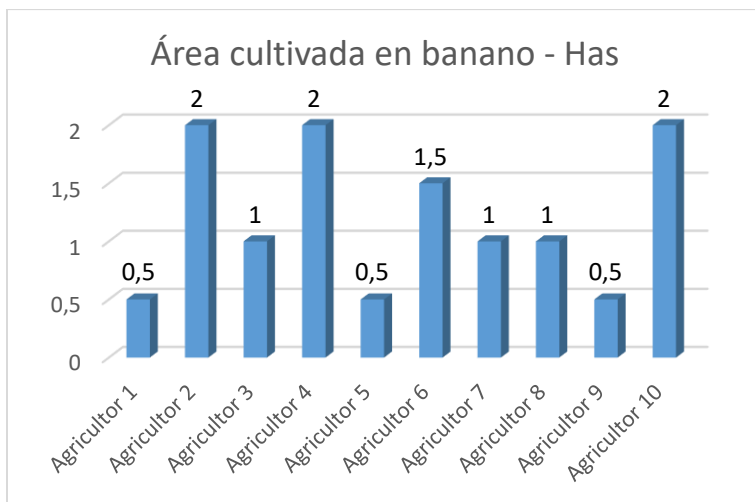
Lo anterior, debido está relacionado a la adquisición de semillas “Meristemas”, que provee plantas uniformes y genéticamente bien definidas; que, con las prácticas agronómicas implementadas en el proyecto y el manejo del almácigo de las plántulas producidas “Invitro” provenientes de cultivos seleccionados y garantizados, así como el posterior manejo en campo; garantizan alta calidad genética y fitosanitaria que permitieron el desarrollo óptimo de las plantaciones, logrando incrementar los rendimientos, comparado con los sistemas de propagación tradicional por “cormos”.

Aunque los cultivos existentes de la variedad criolla utilizada mantienen buenos rendimientos, son cultivos asociados a café principalmente lo que disminuye la productividad, minimiza relevancia de su producción; además, dificulta el manejo fitosanitario y las actividades de cosecha y postcosecha afectando la calidad final del producto. Los recursos entregados por el proyecto en insumos, materiales, mano de obra y material vegetal mejoraron la rentabilidad del

cultivo y seguramente son recursos que no se pudieran obtener de otra fuente, manifestaron los productores involucrados en el proyecto.

Figura 2

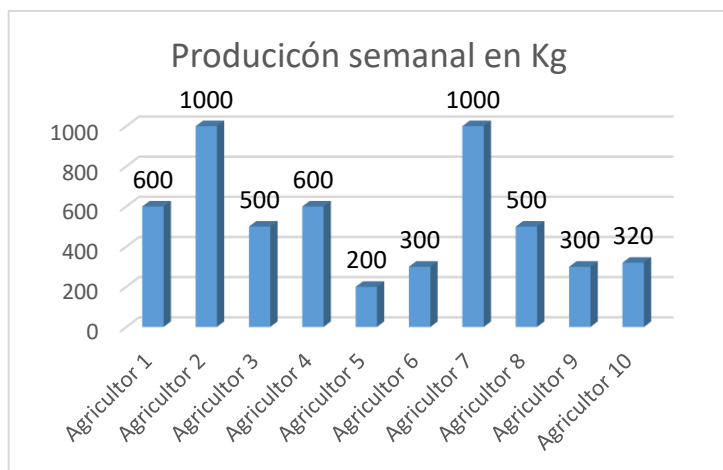
Área cultivada en banano por productor



La producción semanal de banano en la actualidad, cinco años después de ejecución del proyecto reportada por los productores oscila entre 200 y 1000 kilogramos, con áreas cultivadas que van desde 0.5 hasta 2 hectáreas.

Figura 3

Producción semanal de banano productores ASPAGROL



El rendimiento promedio semanal de banano por productor se estimó en 532 kg, lo que equivale a una producción conjunta de aproximadamente 13.832 kg. entre los 26 productores asociados, que comercializan a través de ASPAGROL. Estos valores se encuentran en concordancia con el diseño inicial del proyecto, el cual contemplaba el establecimiento de media hectárea por productor. Cabe señalar que la información relativa al área cultivada corresponde exclusivamente a sistemas de monocultivo de banano, sin considerar la presencia de los cultivos asociados con café.

Los incrementos en productividad y la formalización de canales de comercialización observados en la experiencia analizada coinciden con las tendencias identificadas en estudios sobre alianzas productivas en Colombia. Marlin (2010) y la FAO (2013) señalan que la tecnificación acompañada de esquemas asociativos y contratos de comercialización reduce la incertidumbre de mercado e incentiva la inversión de los pequeños productores. Sin embargo, al igual que lo documentado por Estupiñán (2016), los resultados del caso evidencian que la sostenibilidad comercial se ve afectada cuando los aliados privados no mantienen compromisos estables en el tiempo, lo que refuerza la necesidad de mecanismos de seguimiento posterior al proyecto.

Fondo Rotatorio

El proyecto permitió la creación y fortalecimiento de un fondo rotatorio, conformado por aportes de los productores objeto de la devolución del incentivo modular; este se consolidó como herramienta clave para sostener la compra de banano y realizar mejoras en infraestructura, duplicando o triplicando los recursos disponibles para la asociación.

Este mecanismo facilitó la reinversión en adecuaciones y mejoramientos del centro de acopio, propiedad de la asociación y construido con apoyo de la Agencia de Desarrollo Rural y

la Gobernación de Norte de Santander, y facilitó la comercialización del producto, teniendo disponibilidad de recursos para pagar a los productores todo el banano entregado a la asociación, sin esperar que el socio comercializador realice los pagos respectivo; con todo, estos recursos no se han utilizado con el sistema de fondo rotatorio estipulado en los términos del programa Alianzas Productivas.

Devolución del Incentivo

El análisis de la devolución del incentivo modular, basado en la proyección de resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a la muestra de productores, evidencia un compromiso parcial con la sostenibilidad financiera del proyecto. El 30% de los beneficiarios devolvieron parcialmente el incentivo recibido, mientras que el 50% lo hizo en su totalidad. Esta situación refleja la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento y corresponsabilidad dentro de la asociación.

La devolución se vio afectada por dos factores principales: las pérdidas en la producción asociadas a problemas fitosanitarios en varios lotes y la coincidencia de las principales cosechas con la pandemia entre los años 2020 y 2021, que limitó la comercialización y redujo los ingresos de los productores.

Por otra parte, el 20% de los beneficiarios que no realizaron la devolución de los recursos se desvincularon de la alianza, dejando de pertenecer a la asociación. Esta deserción se relaciona con la presencia de beneficiarios pasivos u oportunistas, quienes se asociaron principalmente con el propósito de acceder a los apoyos estatales, sin asumir un compromiso efectivo con la asociatividad ni con la sostenibilidad de la alianza. Dicho fenómeno debilitó la cohesión organizativa y redujo la capacidad de gestión colectiva una vez finalizado el acompañamiento

institucional, situación que fue señalada por los agricultores participantes en el taller desarrollado durante la construcción de la matriz DOFA.

En conjunto, estas dinámicas muestran que la sostenibilidad de las alianzas productivas depende no solo de la inversión inicial y el apoyo estatal, sino también del compromiso genuino de los beneficiarios y de la implementación de estrategias técnicas que reduzcan los riesgos productivos. Pese a estas dificultades, la dirección de ASPAGROL considera exitoso el recaudo del incentivo modular, dado el incremento en los recursos disponibles para la asociación y su aporte al fortalecimiento financiero de la organización.

El comportamiento observado en la devolución parcial del incentivo modular refleja una dinámica ampliamente documentada en la literatura sobre alianzas productivas. El Departamento Nacional de Planeación (2022) identifica la gestión del fondo rotatorio como uno de los principales cuellos de botella del PAAP, situación que también se manifiesta en esta experiencia. De manera similar a lo reportado por Marlin (2010) en alianzas palmeras, se evidencia que el fondo puede fortalecerse financieramente, pero requiere acompañamiento organizativo continuo, compromiso y fiscalización para cumplir plenamente su función redistributiva y de reinversión productiva.

Comercialización

La comercialización evidenció avances sustanciales. La asociación de productores logró establecer contratos con el Programa de Alimentación Escolar (PAE); lo cual, permitió precios estables y la eliminación de intermediarios. En contraste, experiencias previas con comercializadores como el supermercado EBENECER, quien fungió como Aliado Comercial durante la estructuración y ejecución del proyecto, resultaron desfavorables, debido a exigencias de calidad no formalizadas y pérdidas por rechazo de producto. Actualmente, el excedente no

absorbido por el PAE se canaliza hacia mercados abiertos como Cenabastos, y con menor volumen en el ámbito municipal.

Todos los encuestados comercializan su producto a través de la asociación, aunque la entrega de estos varía entre productores que comercializan todo su producto a través de ASPAGROL y otros que lo realizan de manera parcial, entregando producto a comercializadores intermediarios con destino a la central de abastos de la ciudad de Cúcuta. Esta diferencia podría estar relacionada con la capacidad productiva individual, con acuerdos internos de comercialización o la capacidad de acopio de comercialización de la asociación de productores.

Diversificación Productiva

Algunos productores optaron por transformar sus lotes en cultivos asociados de banano y café, como una estrategia de adaptación económica, aprovechamiento de condiciones agroclimáticas y garantizando que al terminar la producción de banano en el lote establecido se continúe con la producción de café, siendo este el principal reglón productivo del municipio.

La variedad Gros Michel establecida en el proyecto, mostró racimos uniformes y de buen tamaño, pero presentó limitaciones en propagación (1–2 colinos por planta) y mayor vulnerabilidad a la incidencia del picudo del plátano (*Cosmopolites sordidus*) y la marchitez por fusarium (*Fusarium oxysporum f. sp. cubense*); en contraste, la variedad criolla, aunque menos uniforme, presenta mayor resistencia, adaptación y facilidad de multiplicación.

El sistema de riego por goteo instalado fue calificado como deficiente, con materiales de baja calidad que se obstruían fácilmente y el riego localizado no cumplió con el sistema de siembra de banano implementado; así mismo, el manejo postcosecha enfrenta retos logísticos que afectan la calidad del producto, especialmente en el transporte desde las fincas hasta el

centro de acopio y dentro de las unidades productivas debido a las pendientes y el sistema montañoso de la zona.

Impacto Social

Fortalecimiento Institucional

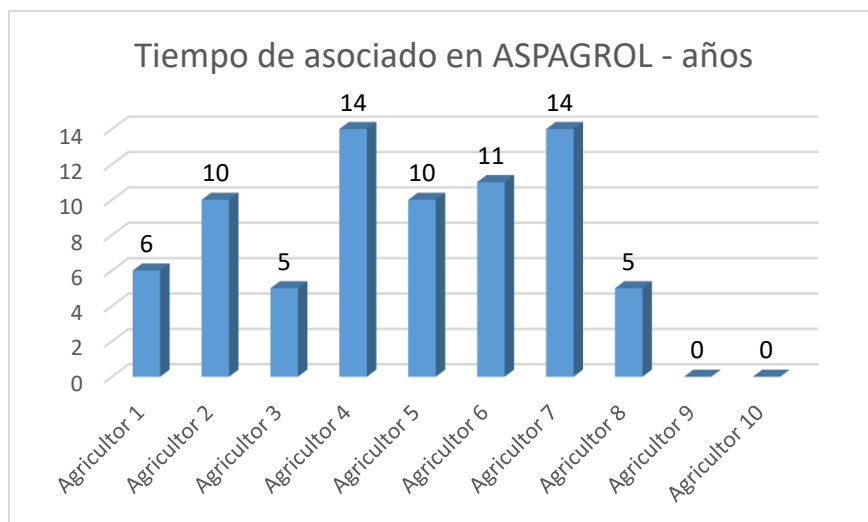
El proyecto impulsó la cohesión interna de ASPAGROL. Las reuniones pasaron de ser trimestrales a mensuales, con rendición de cuentas y participación de los socios. Este cambio fortaleció la gobernanza, la transparencia y la articulación con las entidades del estado, principalmente con la Secretaría de Agricultura del departamento, con quien se han desarrollado actividades de apoyo al fortalecimiento de la agremiación y se evalúa la creación de un centro experimental y demostrativo de banano en las parcelas de los productores beneficiarios de este proyecto para el fortalecimiento de la línea productiva del departamento Norte de Santander.

Participación y Sentido de Pertenencia

Desde su conformación en el año 2010 por un grupo inicial de 16 productores, la Asociación de Productores Agropecuarios de Lourdes (ASPAGROL) ha evolucionado significativamente en su estructura organizativa y capacidad de gestión. En el marco de la convocatoria 2018 del programa Apoyo a Alianzas Productivas, la asociación accedió a recursos estratégicos que permitieron ampliar su base social a 54 productores, fortaleciendo el gremio y posicionándolo como un referente regional en el sector frutícola del banano.

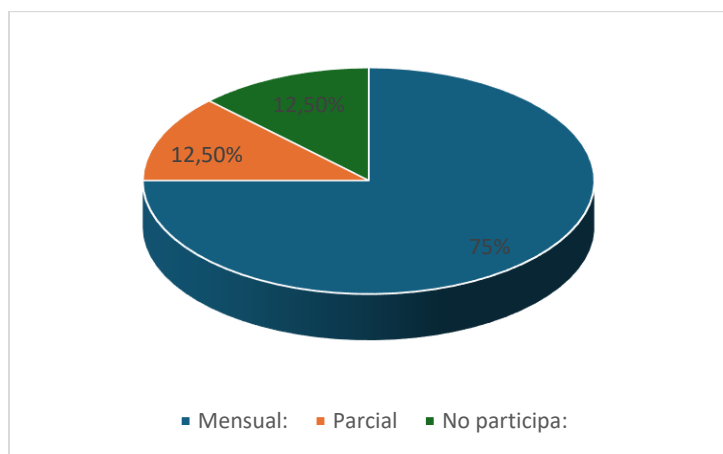
Figura 4

Permanencia de agricultores asociados a ASPAGROL



Los productores encuestados en promedio tienen más de 10 años asociados, 6 productores fueron agremiados al momento de constitución de la alianza productiva, de estos 2 productores se retiraron de la asociación y no continuaron con la ejecución de la alianza, desarrollan sus actividades productivas de manera individual.

Actualmente, ASPAGROL cuenta con 26 miembros activos que demuestran un alto grado de compromiso y apropiación del proyecto, respecto al número de socios agremiados antes de la ejecución de la alianza aumento en un 62.5%. Este involucramiento se traduce en la garantía de disponibilidad de fruta en cantidad y calidad para cumplir con los acuerdos de comercialización establecidos, así como en la realización de aportes económicos y logísticos que aseguran la sostenibilidad de la asociación y la conservación de sus activos productivos, según lo reportado por su representante legal.

Figura 5*Participación de asociados en asambleas de ASPAGROL*

En términos organizacionales, los resultados de las encuestas aplicadas revelan que el 88% de los productores asociados participan de manera activa en las asambleas mensuales, lo que evidencia una cultura de participación sólida y una gobernanza interna fortalecida. Esta dinámica asociativa ha sido clave para consolidar procesos de toma de decisiones colectivas, planificación estratégica y ejecución de actividades orientadas al desarrollo rural.

La permanencia de los miembros en la asociación oscila entre cinco y catorce años, lo que refleja una trayectoria sostenida en el proceso organizativo. Este indicador permite inferir que la metodología implementada por el proyecto ha contribuido efectivamente al incremento de productores vinculados, especialmente aquellos que han permanecido durante al menos cinco años, consolidando así una base social estable y comprometida con los objetivos de la alianza.

El fortalecimiento de la participación y la cohesión organizativa identificado en el proceso puede interpretarse a la luz del concepto de capital social planteado por Lugo-Morin (2021), quien destaca que la confianza y la cooperación incrementan la resiliencia de las organizaciones rurales. Este hallazgo coincide con lo planteado por Rey Castro (2017), quien demuestra que las alianzas productivas exitosas trascienden los beneficios económicos y

contribuyen a consolidar liderazgos, sentido de pertenencia y capacidades de gestión colectiva, aspectos también visibles en la permanencia de los asociados más antiguos en ASPAGROL.

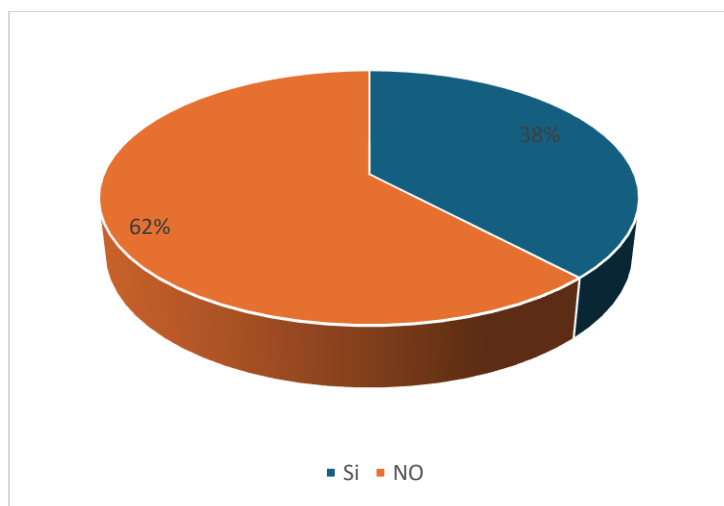
Capacitación y Asistencia Técnica

La asistencia técnica brindada en las etapas iniciales del proyecto fue valorada de manera positiva por los productores, destacándose el acompañamiento cercano y comprometido del operador César Augusto Niño Cárdenas y su equipo de trabajo. Este respaldo técnico contribuyó significativamente a la apropiación de prácticas agronómicas y al fortalecimiento de capacidades locales. Sin embargo, se identificó como una debilidad crítica la falta de continuidad en el acompañamiento técnico, lo cual limitó la consolidación de aprendizajes y dificultó la atención oportuna de problemáticas emergentes en el cultivo.

Una de las principales afectaciones reportadas por los productores fue la incidencia de la marchitez por *Fusarium*, que comprometió la sanidad del cultivo de banano. El 100% de los productores encuestados y entrevistados manifestó no contar actualmente con servicios de asistencia técnica especializada para el manejo de esta problemática, coincidiendo en que la ausencia de seguimiento posterior al proyecto ha afectado la sostenibilidad de las prácticas implementadas.

Figura 6

Porcentaje (%) de productores que llevan registros de producción



Ante este panorama, la asociación ha iniciado gestiones para reactivar procesos de capacitación técnica en alianza con la Asociación de Productores Hortofrutícola de Colombia (Asohfrucol), con el objetivo de abordar los desafíos fitosanitarios y mejorar las prácticas de reproducción del cultivo. A pesar de ello, persisten debilidades en la gestión técnica interna: solo el 38% de los productores lleva registros sistemáticos de producción, lo que evidencia limitaciones en el seguimiento técnico y en la adopción de prácticas agroempresariales orientadas a la eficiencia y la trazabilidad.

La discontinuidad en la asistencia técnica identificada reproduce una limitación estructural señalada de forma reiterada en estudios sobre alianzas productivas. Pinedo (2015) y León Matta (2019) coinciden en que el acompañamiento técnico debe ajustarse a los ciclos productivos específicos, Los resultados de la alianza en estudio confirman esta tendencia, al evidenciar que la finalización del apoyo técnico antes de la fase productiva limita la adopción sostenida de prácticas y compromete la sostenibilidad del proyecto.

Proyección y Planificación

Durante la entrevista, el representante legal de ASPAGROL informó que se viene adelantando la gestión para la creación de parcelas demostrativas exclusivamente destinadas al cultivo de banano, evitando la asociatividad con otros cultivos como el café. Esta iniciativa tiene como propósito mejorar la eficiencia productiva y facilitar la transferencia de conocimientos, y se viene impulsando con la Asociación Hortofrutícola de Colombia – Asohofrucol, contando además con el apoyo de la alcaldía municipal y la Secretaría de Agricultura de la Gobernación de Norte de Santander.

Equidad de género y participación de la mujer rural en el proyecto

La participación de las mujeres en proyectos de desarrollo rural es un factor esencial para garantizar la equidad social y la sostenibilidad de los procesos productivos. En el caso de la Alianza Productiva de ASPAGROL, de los 72 beneficiarios iniciales, 17 fueron mujeres, lo que representa una participación minoritaria frente al total de productores vinculados. En la muestra de investigación aplicada a 24 personas, se incluyeron 3 mujeres, lo que permitió visibilizar sus aportes y percepciones en torno al proyecto.

Aunque la presencia femenina en el cultivo de banano tecnificado fue limitada, se destaca que actualmente la asociación cuenta con tres mujeres que participan de manera constante en la toma de decisiones organizativas. Este hecho refleja un avance significativo en términos de inclusión y liderazgo femenino dentro de ASPAGROL, pues rompe con la tendencia histórica de baja representación de las mujeres en espacios de gobernanza rural.

Las entrevistas y talleres participativos evidenciaron que las mujeres aportan una visión integral al proceso productivo, vinculando aspectos técnicos con preocupaciones sociales y ambientales. Su participación activa en la planificación y gestión de la asociación fortalece la

cohesión interna y contribuye a la sostenibilidad organizativa. Además, las mujeres resaltaron la importancia de la capacitación en temas socioempresariales y ambientales, lo que les permitió ampliar sus capacidades de liderazgo y gestión.

En el marco normativo, los términos de referencia del Programa Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) reconocen la importancia de la inclusión social y valoran la participación de mujeres rurales en las asociaciones beneficiarias. De hecho, la presencia femenina constituye un criterio de evaluación que otorga puntaje adicional a los proyectos, favoreciendo su viabilidad y financiación. Esta disposición busca garantizar que las alianzas productivas promuevan la equidad de género, amplíen las oportunidades de acceso a recursos y fomenten el liderazgo femenino en el sector agropecuario. En consecuencia, la participación de mujeres en ASPAGROL no solo fortalece la dinámica interna de la asociación, sino que también incrementa las posibilidades de acceder a apoyos institucionales y financieros.

No obstante, persisten desafíos relacionados con la baja proporción de mujeres beneficiarias en comparación con los hombres, lo que limita el impacto del proyecto en términos de equidad de género. Se recomienda que futuras alianzas productivas incluyan estrategias explícitas para promover la participación femenina, garantizando acceso equitativo a los incentivos modulares, asistencia técnica y espacios de decisión. De esta manera, se fortalecerá el papel de las mujeres como agentes de cambio en el desarrollo rural y se contribuirá a la construcción de asociaciones más inclusivas y representativas.

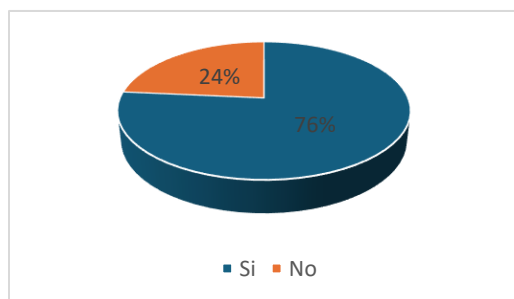
Impacto Ambiental

El análisis del componente ambiental del proyecto evidencia avances significativos en sensibilización y dotación de infraestructura básica; aun así, la adopción de las prácticas de sostenibilidad sigue siendo incipiente y fragmentada. Aunque el proyecto implementó una

estrategia integral de formación, incluyendo talleres teórico-prácticos, acompañamiento en finca y la promoción de centros de acopio y composteras para el manejo adecuado de residuos orgánicos; la efectividad de estas acciones depende en gran medida de la apropiación continua por parte de los beneficiarios.

Figura 7

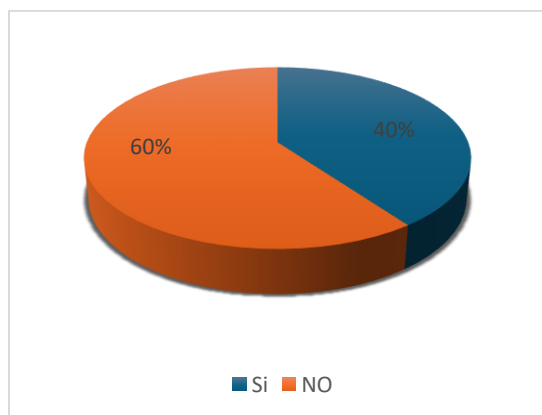
Porcentaje (%) de participación en



A pesar de que el 76 % de los productores participó activamente en las actividades ambientales (capacitaciones, prácticas de campo y visitas técnicas), los datos muestran que este nivel de participación no se tradujo en una adopción sostenida de las prácticas promovidas. Solo el 40 % utiliza de manera continua la compostera instalada.

Figura 8

Porcentaje (%) de productores que mantienen y utilizan la compostera



Estos resultados reflejan que la apropiación tecnológica sigue siendo limitada. La brecha entre participación y práctica sugiere la presencia de barreras estructurales frecuentes en sistemas campesinos, como la disponibilidad reducida de tiempo y mano de obra, la persistencia de modelos tradicionales de manejo, dificultades para comprender los ciclos de aprovechamiento orgánico y la ausencia de acompañamiento técnico de largo plazo que facilite cambios de hábitos. La brecha entre participación (76 %) y uso sostenido (40 % de composteras) confirma un fenómeno recurrente en la extensión rural: la asistencia y la dotación no se traducen mecánicamente en cambio de comportamiento.

Los esfuerzos del proyecto por instalar 72 composteras mediante la entrega de materiales como láminas de zinc, alambre, puntillas y madera representan un avance importante en términos de infraestructura para mitigar el manejo inadecuado de residuos orgánicos en finca. No obstante, la baja tasa de uso evidencia que la infraestructura, por sí sola, no garantiza procesos de transformación ambiental. Desde un enfoque agroecológico, el proyecto logró generar capacidades iniciales; sin embargo, aún no alcanza el umbral de transformación cultural y técnica necesario para producir impactos medibles en sostenibilidad a largo plazo. Además, el déficit de seguimiento post-instalación y la ausencia de mecanismos de gobernanza comunitaria dificultaron la transición hacia una “rutina ambiental” estable.

En cuanto al manejo de residuos no aprovechables, en especial los derivados de agroquímicos y otras actividades agropecuarias, la gestión continúa siendo parcial e insuficiente. Aunque la mayoría de los productores realiza almacenamiento temporal dentro de sus unidades productivas, solo el 47 % cuenta con servicio municipal de recolección, lo que confirma la inexistencia de una cadena formal para la gestión de residuos peligrosos en áreas rurales. Es importante destacar que el proyecto no tiene incidencia sobre la provisión ni el fortalecimiento

del servicio municipal de recolección; su alcance se limitó a capacitar a los productores en prácticas adecuadas de tratamiento y disposición final de residuos de agroquímicos. Estas acciones se desarrollaron con un enfoque formativo y analítico, orientado a fortalecer capacidades individuales más que a modificar la infraestructura institucional existente. La persistencia de vacíos estructurales en la gestión pública de residuos implica riesgos potenciales de contaminación de suelos, cuerpos de agua y biodiversidad, especialmente en territorios sin mecanismos institucionales que garanticen una disposición final segura.

En síntesis, el impacto ambiental del proyecto puede considerarse positivo, pero aún incipiente. Se generaron capacidades básicas, se introdujeron tecnologías de bajo impacto y se fortaleció la conciencia ambiental de los productores. No obstante, para avanzar hacia un impacto ambiental verdaderamente sostenible, es necesario implementar estrategias de capacitación práctica continua, estandarizar protocolos de producción limpia y consolidar mecanismos comunitarios de responsabilidad compartida que aseguren la permanencia de estas prácticas en el tiempo.

La brecha observada entre la participación en capacitaciones ambientales y la adopción efectiva de prácticas sostenibles coincide con lo documentado por Gualteros Neiza (2018), quien señala que los impactos ambientales en alianzas productivas requieren procesos pedagógicos continuos y acompañamiento de largo plazo. En este sentido, la experiencia analizada refleja una tendencia recurrente en proyectos rurales: la infraestructura ambiental y la capacitación inicial no garantizan cambios permanentes si no se articulan con mecanismos de gobernanza comunitaria y seguimiento técnico.

Manejo Fitosanitario

El proyecto implementó varias prácticas preventivas orientadas a fortalecer el manejo fitosanitario y reducir los riesgos asociados a *Fusarium*, una de las amenazas más severas para los sistemas basados en musáceas. Las recomendaciones técnicas recopiladas durante las visitas —como terrazas, mulch, biofertilizantes, control biológico e incorporación de leguminosas al sistema— refuerzan un enfoque preventivo y ecológico del manejo del cultivo.

Las estrategias promovidas, como el establecimiento en lotes nuevos, uso de material vegetal sano, desinfección de herramientas y manejo preventivo de colinos, apuntan directamente a cortar las principales rutas de diseminación del patógeno. No obstante, la adopción de estas prácticas fue heterogénea y, en varios casos, altamente dependiente de la presencia de asistencia técnica. Esta dependencia confirma que el manejo fitosanitario exige más que infraestructura o insumos: requiere disciplina operativa, comprensión profunda del riesgo y continuidad sistemática en el manejo integrado.

Adaptación Climática

El traslado estratégico de cultivos hacia zonas más frescas, reportado por los productores durante el estudio, constituye una estrategia de adaptación climática basada en experiencia local. Los productores identificaron relaciones directas entre variaciones microclimáticas, dentro de su predio, causando mayor incidencia de la enfermedad en las zonas secas y de mayor exposición solar, lo que permitió ajustar la vulnerabilidad del cultivo realizando la siembra en las zonas más frescas de la finca.

Esta adaptación refleja un proceso de aprendizaje social y una comprensión creciente de la relación clima–sanidad vegetal. Pese a ello, estas acciones empíricas deben complementarse con evaluaciones agroclimáticas más precisas para diseñar planes robustos de manejo, identificar zonas óptimas de producción y medir la relación directa con la productividad y articular con

otras prácticas como el manejo de cobertura, aumento de materia orgánica y uso de materiales tolerantes.

Análisis sobre la elección de la variedad Gros Michel

La selección de la variedad Gros Michel en el proyecto de ASPAGROL constituye una decisión que refleja tanto ventajas productivas como tensiones técnicas frente a la sostenibilidad. Históricamente, el Gros Michel ha sido reconocido por su alta calidad organoléptica, mayor tamaño del fruto y buena aceptación en mercados locales y regionales, lo que lo convierte en una opción atractiva para proyectos de comercialización directa (Higuita Valencia, 2019). Además, su cultivo se ha asociado con rendimientos competitivos y con la posibilidad de acceder a nichos de mercado diferenciados, donde se valora su sabor y textura frente a otras variedades comerciales como Cavendish (Ploetz, 2015).

Sin embargo, la variedad Gros Michel presenta una alta susceptibilidad al hongo *Fusarium oxysporum*, agente causal de la marchitez de Panamá, que afecta las raíces y compromete la viabilidad de los cultivos. En Colombia y en otros países productores, esta enfermedad provocó históricamente el desplazamiento del Gros Michel, lo que representa un riesgo considerable para proyectos que lo adoptan como base productiva (Fontagro, s.f.; Universidad Nacional de Colombia, s.f.). En el caso de ASPAGROL, la decisión de mantener esta variedad respondió tanto a la disponibilidad de material vegetal certificado como a la preferencia de los productores por un banano con características similares a los cultivares criollos tradicionalmente manejados en la región. Según César Augusto Niño, director del operador de la alianza productiva, el Gros Michel mostró un comportamiento agronómico comparable al de los cultivos existentes, siempre que se siguieran recomendaciones específicas, como establecer las siembras en lotes nuevos que no hubieran sido cultivados previamente con

banano o plátano, garantizar la desinfección constante de las herramientas utilizadas en el manejo del cultivo y erradicar plantas que presenten la sintomatología. Además de expresar que los productores de la región llevan mucho tiempo conviviendo con este problema fitosanitario.

El análisis de esta tensión permite concluir que la elección del Gros Michel estuvo motivada por criterios de mercado y tradición productiva, más que por consideraciones de resistencia fitosanitaria. La vulnerabilidad frente al *Fusarium* se intentó mitigar mediante prácticas de manejo fitosanitario, compostaje y adaptación climática, aunque estas medidas resultaron insuficientes para garantizar la sostenibilidad plena del cultivo. En consecuencia, la experiencia evidencia la necesidad de incorporar criterios técnicos y agronómicos en la elección de material vegetal y sistemas de producción para los proyectos productivos desarrollados en el marco del Programa Apoyo a Alianzas Productivas.

Los resultados del segundo objetivo específico muestran que los productores beneficiarios, a través del taller participativo, identificaron tres áreas prioritarias para el mejoramiento del Programa Apoyo a Alianzas Productivas: (i) fortalecer la asistencia técnica en prácticas sostenibles, (ii) ampliar los mecanismos de comercialización directa y (iii) consolidar la organización comunitaria como eje de competitividad. Estas propuestas reflejan la percepción de los beneficiarios sobre las limitaciones actuales del programa y constituyen insumos fundamentales para el diseño de una estrategia integral de mejoramiento.

El taller constituyó un espacio de construcción colectiva en el que se elaboró una matriz DOFA, herramienta ampliamente utilizada en procesos de planificación estratégica y que, aplicada en este contexto rural, permitió integrar la percepción de los agricultores sobre la ejecución del proyecto con un diagnóstico estructurado de factores internos y externos. La

metodología aseguró que el análisis se realizara bajo criterios objetivos y comparables, garantizando coherencia entre el diagnóstico y las decisiones estratégicas derivadas.

La aplicación de la matriz DOFA, organizada en grupos de trabajo y discutida en plenaria, facilitó la sistematización de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que condicionan la sostenibilidad del proyecto. Este ejercicio se centró en la ejecución de la alianza productiva, más que en la situación general de la asociación, lo que permitió focalizar la discusión en los aprendizajes y limitaciones derivados de la experiencia concreta de ASPAGROL con el cultivo de banano.

A partir de este análisis se identificaron estrategias agrupadas en cuatro categorías (FO, DO, FA y DA), que integran los factores internos y externos del sistema productivo y trazan una hoja de ruta para mejorar la competitividad, sostenibilidad y articulación institucional del proyecto. Cada propuesta busca aprovechar el potencial local, superar limitaciones técnicas y operativas, y anticiparse a los riesgos que enfrenta la agremiación, consolidando así una visión estratégica para el desarrollo rural en el marco del programa.

Los resultados reflejan la visión compartida de los productores respecto a la gestión organizativa, el acceso a beneficios, las dificultades técnicas y las posibilidades de mejora. La priorización de debilidades y amenazas permitió establecer un marco de referencia para la formulación de estrategias de fortalecimiento, las cuales se presentan en los apartados siguientes. En coherencia con el enfoque de estudio de caso, este capítulo expone los hallazgos derivados del taller, integrando las percepciones de los productores con el análisis estratégico y evidenciando cómo la participación comunitaria aporta insumos fundamentales para el diseño de propuestas de mejora en el marco del Programa Apoyo a Alianzas Productivas.

Preguntas orientadoras

Fortalezas (Factores internos positivos)

Recursos, capacidades y logros que han fortalecido a ASPAGROL y a los productores:

- ¿Qué prácticas agrícolas tecnificadas han funcionado mejor en sus cultivos de banano?
- ¿Qué conocimientos técnicos han adquirido los productores durante el proyecto?
- ¿Qué ventajas tiene ASPAGROL frente a otras asociaciones de productores en la región?
- ¿Qué logros productivos o comerciales han alcanzado gracias al proyecto?

Debilidades (Factores internos negativos).

Reconocer limitaciones, dificultades o áreas que requieren mejora:

- ¿Qué dificultades enfrentaron durante la implementación del proyecto?
- ¿Qué aspectos del trabajo en equipo o de la organización interna de ASPAGROL podrían mejorar?
- ¿Qué conocimientos o habilidades consideran que aún necesitan fortalecer?
- ¿Qué obstáculos han tenido para cumplir con los compromisos comerciales?

Oportunidades (Factores externos positivos)

Identificar elementos del entorno que podrían beneficiar el proyecto:

- ¿Qué oportunidades comerciales existen actualmente para el banano en la región?
- ¿Qué apoyos institucionales o programas gubernamentales fortalecieron la ejecución del proyecto?
- ¿Qué alianzas estratégicas podrían establecer con otros actores del sector agropecuario?

Amenazas (Factores externos negativos)

Estas preguntas ayudan a identificar riesgos, presiones o factores externos que podrían afectar negativamente:

- ¿Qué problemas climáticos, ambientales o fitosanitarios han afectado la producción de banano?
- ¿Qué riesgos enfrentan en la comercialización del producto (precios, competencia, transporte)?
- ¿Qué dificultades han tenido con intermediarios o compradores?
- ¿Qué problemáticas con los aliados afectaron la ejecución del proyecto?

Elaboración de Matriz DOFA – Asociación ASPAGROL

Fortalezas (F)

- Aumento significativo en la productividad, debido a la utilización de semillas producidas en laboratorio de la variedad Gros Michel.
- Consolidación del fondo rotatorio que fortaleció el componente financiero de la asociación.
- Convenios de comercialización estables con el Programa de Alimentación Escolar (PAE), eliminando intermediarios.
- Cohesión institucional reforzada: reuniones mensuales, rendición de cuentas y articulación con entidades estatales.
- Alta participación y sentido de pertenencia de los miembros activos (88% en asambleas).
- Permanencia sostenida de los productores en la asociación (5–14 años).

- Participación en actividades ambientales y uso de composteras (58%).
- Entrega de recursos, materiales e insumos por parte del proyecto

Debilidades (D)

- Sistema de riego por goteo deficiente y materiales de baja calidad.
- Falta de continuidad en la asistencia técnica especializada en banano.
- Vulnerabilidad de la variedad Gros Michel a problemas fitosanitarios.
- Devolución parcial del incentivo por parte de los beneficiarios.
- Limitaciones en postcosecha y transporte por condiciones geográficas.
- Uso limitado del fondo rotatorio según los lineamientos del programa.
- Manejo fitosanitario insuficiente frente al hongo (*Fusarium oxysporum* f).

Oportunidades (O)

- Expansión de mercados mediante alianzas con programas sociales y la estrategia de compras públicas fomentada por la institucionalidad.
- Diversificación productiva con cultivos asociados como café.
- Fortalecimiento del conocimiento técnico mediante capacitaciones con ASOHOFRUCOL y el ICA.
- Apoyo institucional de la alcaldía y la Secretaría de Agricultura departamental para la formulación de nuevas iniciativas.

Amenazas (A)

- Pérdidas productivas por enfermedades fitosanitarias y falta de asistencia técnica.
- Rechazo de producto por exigencias de calidad de parte de algunos comercializadores.
- Vulnerabilidad del cultivo frente al cambio climático, plagas y enfermedades.

- Riesgo de desarticulación si no se fortalecen los mecanismos de seguimiento técnico y financiero.
- Desconocimiento en el manejo de enfermedades como la pudrición causada por el hongo (*fusarium sp.*)

Priorización y jerarquización de la matriz DOFA”

La priorización de los factores DOFA se realizó considerando su impacto sobre la sostenibilidad de la alianza, la urgencia de intervención evidenciada en los resultados del estudio y la capacidad de gestión institucional y organizativa existente en el territorio. Con base en estos criterios, se jerarquizaron los elementos críticos y se vincularon las estrategias a horizontes temporales de corto, mediano y largo plazo.

En este ejercicio, se estableció que las principales debilidades críticas corresponden a la falta de continuidad en la asistencia técnica especializada y a devolución parcial del incentivo modular; mientras que, entre las amenazas prioritarias se destacan las pérdidas productivas asociadas a enfermedades y el riesgo de desarticulación si no se fortalecen los mecanismos de seguimiento técnico y financiero. Por su parte, la cohesión organizativa los recursos que apporto el programa a los productores y los convenios de comercialización estables, se identificaron como fortalezas estratégicas; al igual que, el respaldo institucional territorial como una oportunidad clave para el fortalecimiento del proceso.

Análisis Estratégico DOFA

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

Parcelas demostrativas como referente regional: Se plantea consolidar y ejecutar la iniciativa de la asociación para establecer parcelas experimentales, con el respaldo de

Asohofrucol y la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural del departamento. Estas parcelas no solo funcionarán como espacios de validación tecnológica, sino que también ,se convertirán en vitrinas de innovación y aprendizaje técnico, proyectando a la región como un modelo en producción bananera tecnificada.

Apertura de mercados con respaldo institucional: Aprovechando los contratos vigentes con el Programa de Alimentación Escolar y el reconocimiento regional de la asociación, se busca ampliar la comercialización mediante alianzas con entidades del sector agropecuario y participación en ferias agroindustriales.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

Asistencia técnica especializada y constante: Se plantea gestionar apoyo continuo de entidades como ICA, Agrosavia y Asohofrucol para mejorar el estado fitosanitario de los cultivos y fortalecer la asistencia técnica.

Mejoras en infraestructura productiva: Se debe priorizar el fortalecimiento del sistema de riego, la eficiencia en la postcosecha y el transporte hacia el centro de acopio, con respaldo de la alcaldía, el SENA y la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural.

Rediseño del fondo rotatorio: Se propone rediseñar su uso para dinamizar la rotación de recursos entre los productores, reducir costos de producción y generar capital para fortalecer la asociación, en concordancia con los lineamientos del programa Alianzas Productivas.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

Seguimiento técnico y financiero robusto: Aprovechando la cohesión institucional y la participación activa de los productores, se busca fortalecer los mecanismos de control y gestión del fondo rotatorio.

Calidad como sello distintivo: Se plantea implementar protocolos de calidad y nuevas prácticas de postcosecha que garanticen un producto competitivo en el mercado.

Adaptación climática con base técnica: Se refuerzan las prácticas agronómicas mejoradas, la rotación de cultivos y la desinfección de semillas como medidas clave para reducir la vulnerabilidad ante enfermedades y variabilidad climática.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

Plan fitosanitario colectivo: Se propone diseñar un plan de contingencia a nivel grupal y sectorial para enfrentar enfermedades del cultivo y minimizar pérdidas.

Alianzas técnicas sostenidas: Se busca establecer convenios con entidades especializadas que garanticen asistencia continua y eleven la productividad, con apoyo de la administración municipal.

Infraestructura para la calidad: Se plantea mejorar el centro de acopio con respaldo institucional, reduciendo el deterioro del fruto y optimizando su comercialización.

Estrategia de mejora para la implementación de proyectos productivos en el Programa Alianzas Productivas

Durante la ejecución del proyecto con la asociación ASPAGROL, se identificaron dos debilidades estructurales en el Programa Alianzas Productivas. La primera se relaciona con la discontinuidad del acompañamiento técnico y profesional una vez finalizado el contrato del operador local. La segunda corresponde a la limitada intervención institucional en el seguimiento posterior, especialmente en lo referente a la devolución del incentivo modular, la gestión del fondo rotatorio y el cumplimiento de los compromisos comerciales establecidos en la alianza.

Estos hallazgos coinciden con lo planteado en la *Evaluación de Impacto y Operaciones del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas* realizada por el Departamento Nacional de Planeación (2022), donde se señala que la sostenibilidad de los proyectos depende en gran medida de la calidad del seguimiento institucional.

En el estudio, se evidenció que el cultivo de banano, tradicionalmente asociado al café en la región, no contaba con entidades especializadas que ofrecieran asistencia técnica específica en el departamento. Los productores reportaron haber recibido capacitación por parte del operador local durante aproximadamente 8 meses. Sin embargo, este periodo resultó insuficiente, ya que las plantaciones de banano no alcanzaron la fase de producción dentro del tiempo estipulado. Según León Matta (2019), en su análisis sobre el impacto de las alianzas en el cultivo de palma de aceite, la sostenibilidad técnica y financiera de los proyectos requiere acompañamiento adaptado al ciclo productivo de cada sistema agrícola. En el caso de la variedad Gros Michel, la etapa productiva inicia entre los 12 y 15 meses posteriores a la siembra, y algunos beneficiarios incluso realizaron las siembras en los últimos dos meses del proyecto.

Ante esta situación, se considera fundamental que el Programa Alianzas Productivas garantice un acompañamiento técnico ajustado a la fenología del cultivo financiado. Para los cultivos de banano y plátano, se recomienda extender el acompañamiento del operador local a un periodo mínimo de 24 meses, con el fin de asegurar la primera cosecha y facilitar la planificación de la siguiente etapa productiva. Esta propuesta constituye el primer componente de la estrategia de mejora, orientado a fortalecer la sostenibilidad técnica y productiva de los proyectos.

En cuanto al acompañamiento organizativo (Pinedo, 2015), la Alianza Productiva ha desempeñado un papel clave en fomentar y fortalecer la unión entre pequeños productores desde sus comienzos, facilitando además su integración en las actividades de comercialización y en la

toma de decisiones dentro de la organización. En el contexto del desarrollo rural y la economía solidaria, la Alianza Productiva de banano se ha constituido como un mecanismo estratégico fundamental para impulsar la asociatividad entre los pequeños productores que hacen parte de la asociación ASPAGROL. Esta figura ha facilitado la articulación inicial de los productores en torno a objetivos comunes, promoviendo la cohesión organizativa y el fortalecimiento de capacidades colectivas

De esta manera, el segundo componente de la estrategia de mejora se orienta al fortalecimiento organizativo y comercial, promoviendo procesos de capacitación continua, mecanismos de control interno y articulación efectiva con aliados estratégicos, lo que contribuye a la sostenibilidad y autonomía de la asociación en el largo plazo

Los hallazgos del estudio permiten evidenciar que la asociación de productores logró avances significativos en su estructura organizativa y desempeño económico gracias a la implementación de la Alianza Productiva y al acceso al incentivo modular. Este resultado coincide con lo planteado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (s.f.), que reconoce las Alianzas Productivas como instrumentos clave para vincular a pequeños productores con mercados formales mediante esquemas de agronegocio sostenibles y competitivos. No obstante, se identificaron debilidades en la etapa posterior a la ejecución del proyecto, especialmente por la ausencia de acompañamiento institucional una vez finalizado el contrato del operador. Esta situación limitó la capacidad de recaudo de recursos y derivó en la deserción de más de 16 beneficiarios. Tal fenómeno no solo se explica por el bajo rendimiento de los cultivos ante la falta de asistencia técnica profesional, sino también por la presencia de asociados con una participación meramente instrumental, es decir, productores que se vincularon con el único propósito de acceder a beneficios estatales sin comprometerse con la sostenibilidad de la alianza.

Desde una perspectiva analítica, este comportamiento refleja una debilidad estructural en los procesos de asociatividad, pues reduce la cohesión interna y compromete la continuidad de los proyectos colectivos, evidenciando que la permanencia de los resultados depende tanto de la inversión inicial y el acompañamiento técnico como del compromiso real de los beneficiarios con la gestión organizativa. Estudios como el de León Matta (2019) sobre el caso de la palma de aceite en Colombia señalan que la sostenibilidad de los ingresos y la deuda privada en proyectos de Alianza Productiva depende en gran medida del soporte técnico y organizacional continuo. En este ámbito, se considera pertinente recomendar la extensión del componente organizacional y socioempresarial por parte del operador, con el fin de consolidar los procesos internos, fomentar hábitos de pago y acompañar la etapa de comercialización conforme a los convenios establecidos con el aliado comercial. En la misma línea, la Evaluación de Impacto del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (Departamento Nacional de Planeación, s.f.) subraya que el éxito de estas iniciativas está vinculado a la calidad de la gestión institucional y al seguimiento posterior a la implementación.

Con base en lo expuesto, los resultados obtenidos y la discusión de los hallazgos permiten comprender el alcance del proyecto en términos productivos, económicos, sociales y ambientales, así como las dinámicas organizativas de ASPAGROL y su relación con el Programa Apoyo a Alianzas Productivas. Estos hallazgos constituyen la base para establecer las conclusiones del estudio, orientadas a valorar la efectividad del proyecto y a identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la sostenibilidad y replicabilidad de las alianzas productivas en otros territorios del departamento.

Conclusiones

El proyecto “Apoyo a la Producción Tecnificada y Comercialización del Cultivo de Banano con Productores Asociados del Municipio de Lourdes, Norte de Santander” permitió fortalecer la producción campesina mediante la incorporación de prácticas agronómicas mejoradas, el acceso a insumos esenciales, la consolidación de un mecanismo asociativo de comercialización y la creación de capacidades organizativas dentro de ASPAGROL. Estos resultados evidencian que el Programa Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) contribuyó al desarrollo rural local, cumpliendo los objetivos de integrar a los productores a mercados formales, mejorar su productividad y fortalecer la asociatividad. De igual manera, la implementación del fondo rotatorio y la estabilización de procesos comerciales permitió que los productores accedieran a ingresos más estables y redujeran la dependencia de intermediarios, lo que constituye uno de los principales logros del proyecto.

Respecto al primer objetivo específico, los hallazgos obtenidos muestran impactos positivos en dimensiones económicas, sociales y ambientales. En lo económico, los productores aumentaron la productividad de sus parcelas y fortalecieron la liquidez de la asociación mediante la devolución parcial o total del incentivo modular, pese a las dificultades derivadas de problemas fitosanitarios y de la pandemia. En lo social, el proyecto consolidó procesos asociativos más sólidos, incrementó la participación de los miembros en las reuniones, fortaleció los procesos de toma de decisiones colectivas y fomentó un mayor sentido de pertenencia en torno al trabajo gremial. En lo ambiental, se evidenció la apropiación inicial de prácticas de manejo de residuos, compostaje y medidas preventivas frente a enfermedades del cultivo, aunque su continuidad se vio afectada por la falta de acompañamiento técnico posterior a la finalización del proyecto.

A pesar de los avances evidenciados, el estudio permitió identificar limitaciones estructurales que afectaron la sostenibilidad del proceso. El principal desafío encontrado fue la insuficiencia del tiempo de ejecución del proyecto, ya que el periodo de doce meses no permitió acompañar a los productores hasta la fase plena de producción del banano, lo cual generó vacíos en la adopción técnica y en el manejo oportuno de enfermedades. A ello se suma que la finalización del contrato del operador local coincidió con el inicio de la etapa productiva, lo que dejó a los agricultores sin el apoyo necesario para sostener las prácticas implementadas. Además, la deserción de algunos beneficiarios y la devolución parcial del incentivo modular reflejan dificultades en la consolidación organizativa y en la permanencia de algunos participantes dentro del proceso asociativo.

En relación al segundo objetivo específico, el análisis realizado permite concluir que la sostenibilidad de proyectos de este tipo requiere acompañamiento más prolongado, ajustado a los ciclos productivos de los cultivos priorizados y con un fortalecimiento organizativo que garantice el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los productores. La experiencia de ASPAGROL demuestra que la asociatividad campesina puede generar mejoras productivas y organizativas significativas cuando existe participación activa, un aliado comercial estable y asistencia técnica adecuada. Sin embargo, la permanencia de estos resultados depende de la continuidad del apoyo técnico y del fortalecimiento de la gestión interna de la asociación en temas como manejo del fondo rotatorio, planificación productiva y articulación institucional.

En síntesis, los objetivos del estudio fueron alcanzados, pues se evaluaron los impactos sociales, económicos y ambientales del proyecto, se identificaron las limitaciones que condicionaron su sostenibilidad y se formularon recomendaciones orientadas a mejorar futuras

intervenciones en el marco del Programa Apoyo a Alianzas Productivas. La experiencia de ASPAGROL constituye un caso significativo para comprender cómo las alianzas productivas pueden contribuir al desarrollo rural cuando se articulan adecuadamente los componentes técnico, social, financiero y comercial, y evidencia la pertinencia de fortalecer los mecanismos de acompañamiento posterior a la ejecución para garantizar impactos duraderos en las familias campesinas y en las organizaciones rurales del territorio.

Referencias bibliográficas

Acevedo Sánchez, P. d. J. (2016). Implementación de un sistema piloto de producción de banano variedad Gros Michel (*Musa acuminata* AAA) como alternativa técnica en la vereda Monte Verde, en Andes, Antioquia [Trabajo de grado, Universidad de La Salle]. Repositorio Institucional Unisalle. <https://ciencia.lasalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/878ccaf7-d5c9-4d76-b01c-872d5a2e2365/content>

Agencia de Noticias UNAL. (2019, noviembre 12). Hongo letal, principal amenaza del banano Gros Michel en el Valle del Cauca. <https://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/hongo-letal-principal-amenaza-del-banano-gros-michel-en-el-valle-del-cauca>

Alcaldía de Lourdes. (s.f.). Plan de Desarrollo Municipal 2020-2023, Compromiso con todos. <http://www.lourdes-nortedesantander.gov.co/planes/plan-de-desarrollo-comprometidos-por-el-desarrollo-20202023>

Asomunicipios. (2025). Apoyo a la gestión de proyectos ante el programa Alianzas Productivas. <https://asomunicipios.gov.co/proyecto-apoyo-a-la-gestion-de-proyectos-ante-el-programa-alianzas-productivas/>

Camacho, L. C. (2020). Gobernanza territorial para el fortalecimiento de procesos en transición agroecológica: Caso Sumapaz-Cundinamarca. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Colombia Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/78103>

Cárdenas Contreras, L. (2023). Análisis de la cadena de valor, del sector frutícola del banano para el desarrollo económico del municipio de Lourdes, Norte de Santander. Universidad Francisco de Paula Santander.

Chafloque Gastulo, R., Tuesta Bardalez, S. E., & Chafloque Gastulo, E. (2024). Políticas públicas agrarias y desarrollo de la asociatividad: análisis bibliométrico del contexto global y Latinoamérica. *Quipukamayoc*, <https://doi.org/10.15381/quipu.v32i68.28896>

Chaparro Anaya, O., Duarte Torres, O. A., & Rivera Sánchez, B. (2018). Principios básicos para la prestación del servicio de asistencia técnica: módulo introductorio. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – AGROSAVIA. <https://repository.agrosavia.co/server/api/core/bitstreams/f3112305-c944-4dae-9499-dd7a5ad5b2b5/content>

Clúster Lácteo de Antioquia. (2023). Informe de competitividad del sector lácteo en Colombia. Cámara de Comercio de Medellín. <https://ccoa.org.co/wp-content/uploads/2021/04/3.-Informe-Final-Fase-2.pdf>

Comini, N., & González Bergez, T. (2018). Las alianzas en América Latina. Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales (CRIES). <http://www.cries.org/wp-content/uploads/2018/04/007-Comini.pdf>

Dalmaso, C., Ortega Grebenc, P., Lettelier, D., Ander Egg, G., & Vitale, J. (2023). Propuesta metodológica de evaluación de impacto de las estrategias de Extensión Rural. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria – INTA. https://repositorio.inta.gob.ar/bitstream/handle/20.500.12123/14946/INTA_CRMendoza-SanJuan_Dalmaso_C_propuesta_metodologica_evaluacion_impacto_estrategias_extension_rural.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Departamento Nacional de Planeación. (s.f.). Evaluación de impacto y operaciones del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP) [Resumen ejecutivo]. https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Eval_Impacto_Operaciones_Proyect

oApoyoAlianzas_Productivas_PAAP_Resumen_ejecutivo.pdfEconometría S.A. (2006).

Evaluación de Impacto del Proyecto de Apoyo a Alianzas. Informe de línea de Base, Cohorte 2.

Bogotá,

Colombia.https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Eval_Impacto_Operaciones_ProyectoApoyoAlianzas_Productivas_PAAP_Resumen_ejecutivo.pdf

Estupiñan Heredia, J. S. (2016). Alianzas productivas como mecanismo para el desarrollo de los pequeños productores agrícolas en Colombia. Bogotá.

<https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/fc62493a-164d-472f-b938-930cecf899a2>

FAO. (2013). Evaluación de alianzas productivas en América Latina: Intercambio de experiencias regionales. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/Introduccion%20Intercambio%20Alianzas%20Productivas.pdf

FAO. 2013. Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios – Informe de país: Colombia. Estudios de casos de países – América Latina. Roma. Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios – Informe de país: Colombia

<https://www.fao.org/4/aq437s/aq437s.pdf>

FAO, CEPAL, & IICA. (2020). Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe 2019-2020. CEPAL/FAO/IICA.

Fedepalma. (2023). Informe anual del sector palmero colombiano. Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite. [https://fedepalma.org/wp-](https://fedepalma.org/wp-content/uploads/2024/06/Informe_de_Desempeno_Sectorial_2023.pdf)

[content/uploads/2024/06/Informe_de_Desempeno_Sectorial_2023.pdf](https://fedepalma.org/wp-content/uploads/2024/06/Informe_de_Desempeno_Sectorial_2023.pdf)

Fonseca Carreño, N. E., & Vega Baquero, Z. Y. (2019). Sostenibilidad como estrategia de competitividad empresarial en sistemas de producción agropecuaria. *Revista Estrategia Organizacional*. Universidad de Cundinamarca.
<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/3168/3178>

Fontagro. (s.f.). Fortalecimiento de capacidades para la prevención y el manejo de la marchitez por *Fusarium* de las Musáceas en América Latina y el Caribe. Recuperado de <https://fontagro.org/es/proyectos/fusariummusaceas>

García-Velasco, R., Portal-González, N., Santos-Bermúdez, R., Rodríguez-García, A., & Companioni-González, B. (2021). Mejoramiento genético para la resistencia a marchitez por *Fusarium* en banano. *Revista Mexicana de Fitopatología*, 39(1).
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-33092021000100107

Gobernación de Norte de Santander. (2019, agosto 28). Productores de banano de Lourdes, beneficiados con alianza productiva de la Gobernación. Área Cúcuta.
<https://www.areacucuta.com/productores-de-banano-de-lourdes-beneficiados-con-alianza-productiva-de-la-gobernacion/>

Gualteros Neiza, J. N. (2018). Resiliencia alimentaria en fincas con sistema agroforestal bajo el modelo de alianzas productivas en el municipio de Muzo, Boyacá [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Universidad Nacional de Colombia.
<https://bffrepositorio.unal.edu.co/server/api/core/bitstreams/182e9b9d-5811-4689-af47-b89748107fd3/content>

Herrera Guzmán, A. (2020). Asociatividad rural: estrategia articulable a las políticas públicas en Colombia. *Ámbito Investigativo*, 5(1).
<https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ai/article/view/3362>

Higuita Valencia, D. M. (2019, diciembre 18). Hongo letal, principal amenaza del banano Gros Michel. FoodNewsLatam. Recuperado de <https://www.foodnewslatam.com/paises/77-colombia/9677-hongo-letal-principal-amenaza-del-banano-gros-michel.html>

León Matta, D. F. (2019). Efecto de las alianzas productivas sobre ingresos y deuda privada: El caso de la palma de aceite en Colombia [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional UNAL. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/76490>

Lugo-Morin, D. R. (2021). Capital social y sistemas territoriales rurales: avances para su identificación y medición. Estudios Sociológicos, <https://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/view/122/122>

Marlin, C. (2010). Análisis y evaluación de las alianzas productivas en palma de aceite en Colombia (Vol. 31). Bogotá: Palmas. <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/1577/1577>

Martin-Crespo Blanco, M., & Salamanca Castro, A. B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. Nure Investigación. España. <http://www.sc.ehu.es/plwlumuj/ebalECTS/praktikak/muestreo.pdf>

Martínez, J., & Milla, R. (2012). Análisis FODA: fundamentación teórica. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (Junio de 2025). Términos de Referencia para la vinculación, gestión e inscripción de operadores locales. Bogotá, Colombia. <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Documents/TDRActualizacionRegionalOL5-11-2021.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (s.f.). Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas (PAAP). <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Paginas/Proyecto-apoyo-a-alianzas-productivas-PAAP-.aspx>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (15 de Septiembre de 2023). Manual Operativo del Proyecto Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Resoluciones/Manual%20Operativo%20Proyecto%20de%20Alianzas%20Productivas.pdf>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2025). Términos de referencia para el registro de perfiles de alianzas productivas 2025. <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/desarrollo-rural/Documents/alianzas-productivas-2025/TDR%20REGISTRO%20PERFILES%20ALIANZAS%20PRODUCTIVAS%202025.pdf>

Ministerio de Agricultura. (2025). Dirección de Capacidades Productivas, Generación de Ingresos. <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Paginas/Direcci%C3%B3n-de-Capacidades-Productivas-Generacion-de-Ingresos.aspx>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). Estrategia “Coseche y Venda a la Fija” – Agricultura por Contrato. FAOLEX/FAO. Recuperado de <http://faolex.fao.org/docs/pdf/col199147.pdf>

Montoya Navia, C. A. (2018). Políticas públicas territoriales en Colombia: un análisis sobre desarrollo rural desde el enfoque territorial para la región Pacífico, a partir del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 [Trabajo de grado, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/11705>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *Revisión de la política rural de Colombia: Resumen ejecutivo*. OECD Publishing.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2022/11/rural-policy-review-of-colombia-2022_8312fa06/resumen-ejecutivo-politca-rural-colombia.pdf

Pachón, F. (2007). Desarrollo rural: más que desarrollo agrícola. *Revista de la Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia*, 54(1), 50–61. Universidad Nacional de Colombia.

<https://scispace.com/pdf/desarrollo-rural-mas-que-desarrollo-agricola-hpm3zs705q.pdf>

Piñones Vásquez, S., Acosta Ávila, L. A., & Tartanac, F. (2014). Alianzas productivas en agro cadenas: Experiencias de la FAO en América Latina. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

https://www.fao.org/fileadmin/user_upload/ags/publications/Business_partnerships_es.pdf

Pinedo Palau, M. F. (2015). Desempeño del modelo de alianza productiva del plátano en el municipio de Argelia – Valle del Cauca [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana]. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, Bogotá.

<https://repository.javeriana.edu.co/items/22200787-b1b3-495e-a5d4-6ae08230394c>

Ploetz, R. C. (2015). Fusarium wilt of banana. *Phytopathology*, 105(12), 1512–1521.

<https://doi.org/10.1094/PHYTO-04-15-0101-RVW>

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Pretty, J., & Vodouhê, S. D. (2002). Using rapid or participatory rural appraisal. En FAO (Ed.), *Participatory learning and action* (Cap. 6). <https://www.fao.org/4/w5830e/w5830e08.htm>

Prosperidad Social. (2020). Alianzas que superan pobreza.

<https://prosperidadsocial.gov.co/sgsp/gestion-y-articulacion-de-la-oferta-social/alianzas>

Ramírez-Gómez, C. J. & Sánchez-Gómez, J. (2025). El enfoque de redes de colaboración para el análisis del Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria en Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 15 (1), 87-100, https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_uitama/article/view/18824/15226

Rey Castro, M. I. (2017). Capital social y liderazgo en procesos de asociatividad orientada a la búsqueda de la competitividad en dos Alianzas Productivas de pequeños productores campesinos de leche en el Eje Cafetero (Colombia) [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Javeriana]. Pontificia Universidad Javeriana. <https://apidspace.javeriana.edu.co/server/api/core/bitstreams/0fd65cd3-9370-4f0c-84d6-6b17c65c8020/content>

Sanabria Neira, N. C., & Salgado Beltrán, L. (2023). Aproximación al concepto de asociatividad agropecuaria como desarrollo rural. *Vértice Universitario*, 25(94). <https://doi.org/10.36792/rvu.v25i94.68>

Universidad de Valparaíso. (s.f.). Manual de elaboración de la matriz FODA para el plan de desarrollo estratégico. Dirección de Gestión de la Calidad. <https://calidad.uv.cl/images/Descargas/manualdeelaboraciondelamatrizfodaparaelpde.pdf>

Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). Caracterización de especies del género *Fusarium* asociadas a cultivos de banano Gros Michel en el departamento del Valle del Cauca. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/items/28b9c8ee-70d7-4606-ba6e-12522771fd4a>

Valle Taiman, A. (2022). La Investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación. Lima, Perú. <https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2022/04/28145648/GUIA-INVESTIGACION-DESCRIPTIVA-20221.pdf>

World Cocoa Foundation. (2022). Cocoa, Forests & Peace Initiative in Colombia.

<https://worldcocoafoundation.org/storage/files/1-reporte-cbp-espanol.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Diseño de entrevista a productores beneficiarios del proyecto

Formato entrevista productores de ASPAGROL

Nombre _____

Vereda _____

Cultivos que produce _____

¿Hace cuánto pertenece a la asociación agropecuaria ASPAGROL, como le ha parecido estar asociado y su participación en la asociación es constante, conoce el estado del fondo rotatorio creado para los recursos del incentivo modular que les entregó el proyecto?

Cómo está compuesto su núcleo familiar, cuántos dependen de su actividad agrícola y en los cultivos que maneja qué puesto ocupa el banano.

Cómo evalúa usted el proyecto del cual fue beneficiario en la alianza productiva de banano, considera diferencias en la forma de producir antes de estar en el proyecto, en caso de haber mejorado en que aspectos cree que lo benefició el proyecto; así mismo, recomendaría a sus vecinos y amigos productores, pertenecer a este tipo de proyectos.

Cómo ha variado el precio del banano con la implementación del proyecto, considera que la comercialización ha mejorado y se han cumplido los compromisos por parte del comercializador.

El comportamiento de la productividad de la variedad Gross Michel entregada por el proyecto es mayor, el manejo de las plantas es igual a las variedades que se siembran en el municipio, cómo percibe la adaptación a las condiciones de su finca y continúa sembrando esta variedad.

Podemos hacer una aproximación de cantidad de banano promedio que produce en su finca mensualmente, cuáles son los meses de mayor producción y hagamos un estimado de los costos de producción por área sembrada.

Después de terminado el proyecto quién les presta la asistencia técnica en el manejo del cultivo, ha tenido problemas de plagas, enfermedades u otra cuestión con el cultivo.

Finalmente, considera relevante la ejecución del proyecto para la asociación de productores, ha mejorado la economía de las familias y cuáles son las falencias que tuvo el proyecto, qué aspectos podemos mejorar en nuevos programas.

Anexo 2

Formato encuesta a productores beneficiarios del proyecto

**PROYECTO EVALUACIÓN DEL IMPACTO DEL PROGRAMA ALIANZAS
PRODUCTIVAS EN EL DESARROLLO RURAL DE LA ASOCIACIÓN DE
PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LOURDES - ASPAGROL**

Encuesta a productor beneficiario alianzas productivas

Nombre _____

Nombre de la finca _____

Vereda _____

Edad: _____

Personas en el grupo familiar _____

Hace cuanto está asociado(a) en ASPAGROL _____

Participa en actividades de la asociación _____, frecuencia _____

Comercializa sus productos a través de ASPAGROL: SI ___ No ___ Parcial ___

Realiza la devolución del Incentivo Modular al Fondo Rotatorio SI ___ No ___

Conoce el funcionamiento del Fondo Rotatorio SI: ___ No ___, lo ha utilizado?

Principales cultivos de su finca en orden de importancia

Lleva registros de producción en el cultivo de banano SI ___ NO ___.

¿Área en el cultivo de banano _____ Ha. ¿Qué cambio ha visto después del proyecto?

Producción en el cultivo por área _____ Kg.

¿Cambió la forma de cultivo y producción de banano con la ejecución de la alianza?

Participó en las actividades y talleres de gestión ambiental en la ejecución del proyecto: SI __ NO __

Continúa con el uso de la compostera entregada en el proyecto, SI ____ NO ____, ¿tiene datos de cuántos kg de residuos compostada? _____, usos _____

Qué sistema de disposición de residuos sólidos no aprovechables utiliza en la finca _____, cambio respecto a lo que hacía antes del proyecto

De acuerdo con el manejo de los agroquímicos que utiliza en la finca, qué estrategias implementa _____,

Qué cambio respecto a lo que hacía antes del proyecto _____

Ha recibido asistencia técnica para la producción de banano SI ____ NO ____, Entidad _____

¿Considera exitosa la ejecución del programa para su asociación de productores ____, por qué?

Observaciones o sugerencias: _____

Realizado por: **Alexander Tellez Prado**
Ing. Agrónomo

Anexo 3

Listado beneficiarios del proyecto alianza productiva "ASPAGROL"



RELACION TRAMITES CONCESION DE AGUAS						
ITEM	TITULAR DEL TRAMITE	CÉDULA	FINCA	N°	BENEFICIARIO	CÉDULA
1	ALVARO ELIECER MEZA TOLOZA	5.462.125	SANTA BARBARA	1	ALCIDEZ MEZA PAEZ	1.094.532.572
2	ALONSO CACERES RODRIGUEZ	13.365.535	LOS ANDES	1	ALONSO CACERES RODRIGUEZ	13.365.535
				2	LEIDY TATIANA CACERES PACHECO	1.005.072.992
3	ANA CARLINA APONTE DE BASTOS	27.747.721	LA ALMORZADERA	1	RAMON ALBERTO BASTOS APONTE	1.094.532.089
				2	ANA CARLINA APONTE DE BASTOS	27.747.721
4	ANA FIDELIA PACHECO FIGUEROA	27.748.487	LA LAJA	1	ANA FIDELIA PACHECO FIGUEROA	27.748.487
5	BAUDILIO LUNA JAMES	5.462.451	BALCONCITO	1	BAUDILIO LUNA JAMES	5.462.451
			LOS ALPES 3	1	BELOUIS YAMILE JAMES REY	27.748.968
6	HENRY UREÑA NAVARRO	5.462.855	LOS ALPES	2	HENRY ALBERTO UREÑA TORRES	1.094.532.048
			LOS ALPES 2	3	MARIA DEL ROSARIO TORRES CASTELLANOS	27.748.761
7	CARLOS PEDRAZA SANDOVAL	5.462.229	EL BALCON	1	CARLOS PEDRAZA SANDOVAL	5.462.229
			LOS FAROLES	1	ELCIDA ALVAREZ NAVARRO	27.748.135
8	ELCIDA ALVAREZ NAVARRO	27.748.135	LOS FAROLES	2	JAIRO ALBERTO LLANES ALVAREZ	88.236.520
			LA ESPERANZA	3	CARMEN CECILIA GONZALEZ	27.748.066
9	DIEGO FERNANDO CONTRERAS CASTELLANOS	1.005.073.015	LA ENSILLADA	1	DIEGO FERNANDO CONTRERAS CASTELLANOS	1.005.073.015
10	DIGNERIA DEL CARMEN LOZADA SANCHEZ	24.244.874	LA LLANERITA	1	DIGNERIA DEL CARMEN LOZADA SANCHEZ	24.244.874
11	LUIS ANTONIO MEZA MEDINA	325.109	ARABÁ	1	EDGAR MEZA PAEZ	13.365.020
12	HUMBERTO JULIO TRUJILLO	5.461.436	MIRAFLORES	1	EDILIA CORREA MEZA	27.748.232
13	ELCIDA CARVAJAL CAÑIZARES	27.748.363	EL PRADO	1	ELCIDA CARVAJAL CAÑIZARES	27.748.363
			LA NUEVA ROCHELA	1	RUBEN DARIO AGUILAR VARGAS	5.461.620
14	RUBEN DARIO AGUILAR VARGAS	5.461.623	PARCELA UNO	2	LUIS ROBERTO AGUILAR VARGAS	5.461.797
			EL CONUCCO	3	ELGAR AGUILAR VARGAS	5.461.938
			LA SELVA	1	ELGAR HERNANDO FLOREZ TORRES	5.462.140
15	ELGAR HERNANDO FLOREZ TORRES	5.462.140	LOS DESEOS	2	JESUS IVAN FLOREZ TORRES	13.365.723
16	JOSE DONAY VILLAMIZAR	5.416.369	MIRAFLORES	1	FABIO ALBERTO VILLAMIZAR BONILLA	1.094.533.168
17	VICTOR MANUEL JIMENEZ	88.222.510	BUENAVISTA	1	GABRIEL ENRIQUE GALLO FIGUEROA	1.094.532.912
			BUENAVISTA	2	ROMER ARTURO JIMENEZ CASTELLANOS	1.005.073.107
18	GLÓRIA ISABEL VEGA ARDILA	27.748.954	AGUADITAS	1	GLÓRIA ISABEL VEGA ARDILA	27.748.954
19	HENRY ANTONIO CONTRERAS ZAPATA	5.462.249	LA LOMA	1	HENRY ANTONIO CONTRERAS ZAPATA	5.462.249
			MOμποX	2	MARTIN DIAZ CUCAITA	5.462.191
20	ROSA ISABEL RODRIGUEZ	27.747.877	BUENOS AIRES	1	ROSA ISABEL RODRIGUEZ	27.747.877
			EL LIMONSON	2	HENRY ELEAZAR RODRIGUEZ	88.168.357
			LA TORONJA	1	OTONIEL BLANCO FLOREZ	5.462.479
21	OTONIEL BLANCO FLOREZ	5.462.479	LA VISION	2	RAMON ANTONIO BLANCO FLOREZ	5.462.306
			EL FRUJULITO	3	HERLINDA BLANCO FLOREZ	27.748.941
22	ILDEFONSO ROJAS CARRERO	5.462.206	EL REPOSO	1	ILDEFONSO ROJAS CARRERO	5.462.206
23	ISMAEL GARCIA ALVAREZ	5.461.684	SAN JOSE	1	ISMAEL GARCIA ALVAREZ	5.461.684
24	BLANCA CECILIA	88.388.077	LA COLONIA	1	JAIRO EDUARDO VARGAS LOPEZ	5.462.126
25	LUIS ALFONSO SOTO PEÑARANDA	1.971.230	MIRAFLORES	1	JESUS ANTONIO SOTO SOTO	88.265.193
26	JESUS HUMBERTO SANTOS SANTOS	1.091.182.090	MARAVILLAS	1	JESUS HUMBERTO SANTOS SANTOS	1.091.182.090
27	PEDRO ANTONIO CARRERO GONZALEZ	5.461.301	SOMBREITO	1	PEDRO ANTONIO CARRERO GONZALEZ	5.461.301
			SOMBREITO	2	JHON EDISON CARRERO A PONTE	1.066.532.583
28	JORGE EMIRO SANTAMARIA APONTE	5.462.172	EL PORTICO	1	JORGE EMIRO SANTAMARIA APONTE	5.462.172
29	JULIO CESAR CHACON MELENDES	13.365.819	LA CONCORDIA	1	JOSE JOAQUIN CHACON GOMEZ	13.365.720
30	JOSE MARIA CASAS RODRIGUEZ	13.226.469	LOS TOTUMOS	1	JOSE MARIA CASAS RODRIGUEZ	13.226.469
31	JOSE MELGAREJO GALVIS	13.365.893	MARAVILLAS	1	JOSE MELGAREJO GALVIS	13.365.893
32	JOSE OMAR RINCON PACHECO	5.462.432	EL RESITO	1	JOSE OMAR RINCON PACHECO	5.462.432
33	JOSE TRINIDAD TORRES CASTELLANOS	5.462.186	EL RESITO	1	JOSE TRINIDAD TORRES CASTELLANOS	5.462.186
34	JUAN ALBERTO ARAQUE VARGAS	5.461.496	BUENOS AIRES	1	JUAN ALBERTO ARAQUE VARGAS	5.461.496
35	JUVENAL PEREZ LIZARAZO	1.054.532.761	EL PORVENIR	1	JUVENAL PEREZ LIZARAZO	1.054.532.761
36	ANA ROSA MEZA CACERES	27.748.401	SANTA ROSA	1	LUIS ABEL SANTAMARIA APONTE	5.461.798
37	LUIS ALDEMAR CARDENAS CASTELLANOS	1.091.183.412	EL CEBAL	1	LUIS ALDEMAR CARDENAS CASTELLANOS	1.091.183.412
38	LUIS ANDOLFO MEDINA TORRES	13.365.892	CAMPO ALEGRE	1	LUIS ANDOLFO MEDINA TORRES	13.365.892
39	LUIS ENRIQUE GOMEZ GUTIERREZ	88.167.480	EL PEDREGAL	1	LUIS ENRIQUE GOMEZ GUTIERREZ	88.167.480
40	LUZ AMPARO FLOREZ VARGAS	27.748.251	LA OLINDA	1	LUZ AMPARO FLOREZ VARGAS	27.748.251
41	JORGE ARCHILA SEPULVEDA	5.450.585	EL CUENCANO	1	MARITZA ARACELY COMBARIZA RODRIGUEZ	27.748.458
42	NINFA ROSA QUINTERO FLOREZ	27.748.054	SANTA RITA	1	NINFA ROSA QUINTERO FLOREZ	27.748.054
43	OBDULIO VILLAMIZAR SERRANO	5.468.146	EL DIAMANTE	1	OBDULIO VILLAMIZAR SERRANO	5.468.146
44	PABLO ARTURO GUTIERREZ RIVERA	5.461.833	SAN JOSE	1	PABLO ARTURO GUTIERREZ RIVERA	5.461.833
45	PABLO LLANES CARDENAS	5.462.302	LA ALIANZA	1	PABLO LLANES CARDENAS	5.462.302
46	PEDRO ANTONIO VELANDIA LIZARAZO	5.461.430	LA ESPERANZA	1	PEDRO ANTONIO VELANDIA LIZARAZO	5.461.430
47	RAMÓN SILVA RIVERA	13.365.557	EL EBENEZER	1	RAMÓN SILVA RIVERA	13.365.557
48	ALFONSO SANCHEZ ALVARADO	5.462.494	LA AURORA	1	ROSALBA RODRIGUEZ BOTELLO	27.748.124
49	SADY SANDOVAL FIGUEROA	5.461.448	SAN ISIDRO	1	SADY ALFONS SANDOVAL LUNA	1.054.532.884
			BUENOS AIRES	1	SADY SANDOVAL FIGUEROA	5.461.448
50	WILLIAM ALFREDO RODRIGUEZ	5.461.538	PALMIRA LA LOMA	2	WILLIAM ALFREDO RODRIGUEZ	5.461.538
51	WILLIAM ELIAS GELVEZ ALVAREZ	88.240.217	LAS PALMAS	1	WILLIAM ELIAS GELVEZ ALVAREZ	88.240.217
52	JUAN BAUTISTA MORENO	5.461.024	LAS DELICIAS	1	WILLIAM OMAR MORENO VARGAS	1.018.063.013
53	PASTOR PEDRAZA GALLO	88.167.301	SAN ANTONIO	1	PASTOR PEDRAZA GALLO	88.167.301
54	MANUEL ATONIO ORTIZ PABON	5.461.764	EL ALCAZAR	1	PEDRO RAMIREZ OCHOA	13.198.989

Fuente. Cesar Augusto Niño, operador Organización Gestora Acompañante

Anexo 4

Listado productores "ASPAGROL" asistentes a taller participativo

Titular	Fecha	Mes / Month	Año / Year	Nota	Valor
REUNION # 8.					
SOLICITANTES	Asisten.	EXCL.	PAGO	MULTIP.	
1. ALBERTO PEDRAZA	✓		✓		
2 ALFONSO URQUIA	✓		✓		
3 ALONSO ACEVEDO.					
4 ALVARO MEZA.	✓		✓		
5 ANTONIO CARRERA.	✓		✓	10.000,	
6 ANTONIO URQUIA.	✓		✓		
7 Edgar Floret	✓		✓	10.000 GR	
8 ELIANA CARRERA					
9 ESTELA NAVARRO.	✓		✓		
10 FIDELIA RACHICO.	✓		✓		
11 GLORIA JEGA	✓		✓		
12 HENRY CONTRERAS.					
13 HENRY BOBBIQUEZ	✓		✓		
14 HENRY URQUIA.	✓		✓		
15 JACINTO FLORES.	✓		✓		
16 JAIRO LLANOS	✓		✓		
17 JESUS SANTO.					
18 JHON CARRERA.					
19 JORGE ARCHA.	✓		✓		
20 JORGE SANTAMARIA.	✓		✓		
21 MANUEL JOL. Y.					
22 PABLO GUTIERREZ	✓		✓		
23 PASTOR PEDRAZA.	✓		✓		
24 RAMON SILVA.	✓		✓		
25 ROBERTO AGUIAR.	✓		✓		
26. ERIC AGUILAR.					

Fuente. ASPAGROL, diciembre de 2025

Anexo 5*Registro fotográfico productores entrevistados y encuestados*

Registro fotográfico aplicación de encuestas – productores ASPAGROL,

- 1. Finca de productor sep.16 de 2025*
- 2. Centro de acopio dic. 7 de 2025*
- 3. Centro de acopio dic. 7 de 2025*



Registro fotográfico desarrollo de entrevistas – productores ASPAGROL, Lourdes

1. Finca de productor, sep. 17 de 2025
2. Finca de productor oct. 8 de 2025
3. Finca de productor, oct. 8 de 2025
4. Centro de acopio. Sep. 18 de 2025

Anexo 6

Registro fotográfico visitas unidades productivas

Registro fotográfico visitas unidades productivas– productores ASPAGROL, Lourdes

1. *Visita unidad productiva, sep. de 2025*
2. *Visita Compostera, oct. de 2025*
3. *Punto de acopio individual, oct de 2025*
4. *Visitas unidad productiva, oct. 2025*

Anexo 7*Registro fotográfico centro de acopio de banano “ASPAGROL”**Registro fotográfico Centro de acopio ASPAGROL, Lourdes, octubre de 2025*

Anexo 8*Registro fotográfico taller participativo “ASPAGROL”*

Registro fotográfico desarrollo de taller participativo, Centro de acopio ASPAGROL, Lourdes, dic 7 de 2025

