

La asociatividad en las cadenas de valor de la acuicultura de camarón en Tumaco y tilapia en el Huila

Contenido

1.	Introducción.....	4
2.	Metodología.....	5
3.	La asociatividad en la cadena de valor de la acuicultura de la tilapia en el Huila.....	7
3.1.	Identificación	7
3.2.	Formalización (asociatividad).....	8
3.3.	Gobierno Corporativo	9
3.4.	Confianza	9
3.5.	Planeación Estratégica	10
3.6.	Estándares de calidad	11
3.7.	Modalidad de contratación.....	12
3.8.	Género	12
3.9.	Servicios	12
3.10.	Comercial	13
3.11.	Demanda de servicios	13
3.12.	Inclusión financiera	14
3.13.	Fuentes de financiación	15
3.14.	Plan de trabajo 2021-2022.....	15
3.15.	Reactivación económica COVID-19.....	16
4.	La asociatividad en la cadena de valor de la acuicultura del camarón en Tumaco	17
4.1.	Identificación	17
4.2.	Formalización (asociatividad).....	17
4.3.	Gobierno Corporativo	18
4.4.	Confianza	18
4.5.	Planeación Estratégica	19
4.6.	Estándares de calidad	20
4.7.	Modalidad de contratación.....	20
4.8.	Género	20
4.9.	Servicios	20
4.10.	Comercial	21
4.11.	Demanda de servicios	21
4.12.	Inclusión financiera	22
4.13.	Fuentes de financiación	22
4.14.	Plan de trabajo 2021-2022.....	22

4.15. Reactivación económica Covid-1923

5. Conclusiones23

5.1. Conclusiones para la cadena de valor de la acuicultura de la tilapia en el Huila.....24

5.2. Conclusiones para la cadena de valor de la acuicultura del camarón en Tumaco25

6. Recomendaciones.....26

6.1. Recomendaciones para la cadena de valor de la acuicultura de la tilapia en el Huila27

6.2. Recomendaciones para la cadena de valor de la acuicultura del camarón en Tumaco28

7. Referencias Bibliográficas31

1. Introducción

Se entiende por asociatividad al mecanismo de cooperación voluntario a través del cual productores se organizan para lograr un objetivo y/o beneficio común tal como la producción de bienes y servicios, representatividad ante el sector público y privado, mejora de la productividad, competitividad, sostenibilidad, calidad de vida, entre otros (Agencia de Desarrollo Rural, 2020, p.7). También, la asociatividad puede ser un instrumento que permite que un conjunto de personas y empresas se organice en comunidad, lo cual, a su vez, promueve acciones como mejora del nivel de producción, creación de economías de escala, aumento del poder de negociación, posible reducción de costos asociados a la producción, transporte, distribución y riesgos, y así se generen herramientas que facilitan el acceso nuevos mercados (Ruiz, 2021, p.3).

Desde el Proyecto “Fortalecimiento de la calidad y la capacidad de cumplimiento de las normas de las cadenas de valor de la acuicultura de camarón y tilapia en Colombia para facilitar el acceso al mercado” del Programa Global de Acceso a Mercados (GMAP), de ahora en adelante Proyecto GMAP Colombia, las asociaciones son consideradas como actores clave de las cadenas de valor priorizadas para la identificación de necesidades e intereses para la promoción y acceso a nuevos mercados. Entendiendo la importancia de la asociatividad para el desarrollo del sector de la acuicultura bajo el componente 2 del Proyecto GMAP Colombia, se desarrolló este análisis para identificar las características de la asociatividad en las cadenas de valor priorizadas en aspectos relacionados con su capacidad de administración, gestión y negociación, y creación y/o consolidación de vínculos con otros actores de la cadena.

Tal como se presenta desde el Proyecto GMAP Colombia, el Gobierno en sus diferentes niveles, ha diseñado estrategias y planes dirigidos al fortalecimiento de la asociatividad para la mejora de la productividad y competitividad:

- El gobierno central define asociatividad como la estrategia para el mejoramiento de la competitividad, productividad y desarrollo rural. Desde el Plan Nacional de Desarrollo Sostenible de la Acuicultura en Colombia (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural et al., 2014, p.69) se propone el fortalecimiento de la asociatividad en los diferentes eslabones de la cadena de valor (producción, distribución, comercialización) para regularizar la producción y generar economías de escala, y así fortalecer la competitividad del sector. Seguido está el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, que para su cumplimiento en materia agropecuaria se estructuró el Plan Estratégico Sectorial 2019-2022 “Campo con Progreso: Transformación Productiva, Competitividad y Desarrollo Rural” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019, p.69) que define la asociatividad como el medio para el crecimiento productivo del sector rural a cargo de la Agencia de Desarrollo Rural. Posteriormente, está la Estrategia para el Sector de la Pesca y Acuicultura de la Política y de Desarrollo Rural 2018 – 2022 (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019a, p.17) que propone el fortalecimiento de procesos asociativos y organizativos de las comunidades de los sectores productivos de la pesca y acuicultura como parte de las acciones a realizar para la generación de condiciones que permitan el acceso a los factores productivos requeridos para el fomento y fortalecimiento del sector. Y finalmente, teniendo en cuenta que la asociatividad se mide por el nivel de formalización, se creó la Política de Formalización Empresarial (Conpes 3956, 2019) la cual busca generar mayores niveles de formalidad empresarial en la economía por medio de acciones que mejoren la relación beneficio-costos de tener una empresa formal (Agencia de Desarrollo Rural, 2020, p.8).
- La Gobernación del Huila ha establecido acciones como la actualización del inventario piscícola del departamento, implementación de programas para la formalización del sector, y programas de certificación con el fin acceder a nuevos mercados (Gobernación del Huila, 2020). Bajo la actividad de la elaboración del inventario piscícola están tanto las unidades productivas como las asociaciones de productores piscícolas, con

el objetivo de identificar el número y el estado actual de éstas, las necesidades e intereses, para luego establecer acciones que favorezcan el fortalecimiento de la cadena en el departamento.

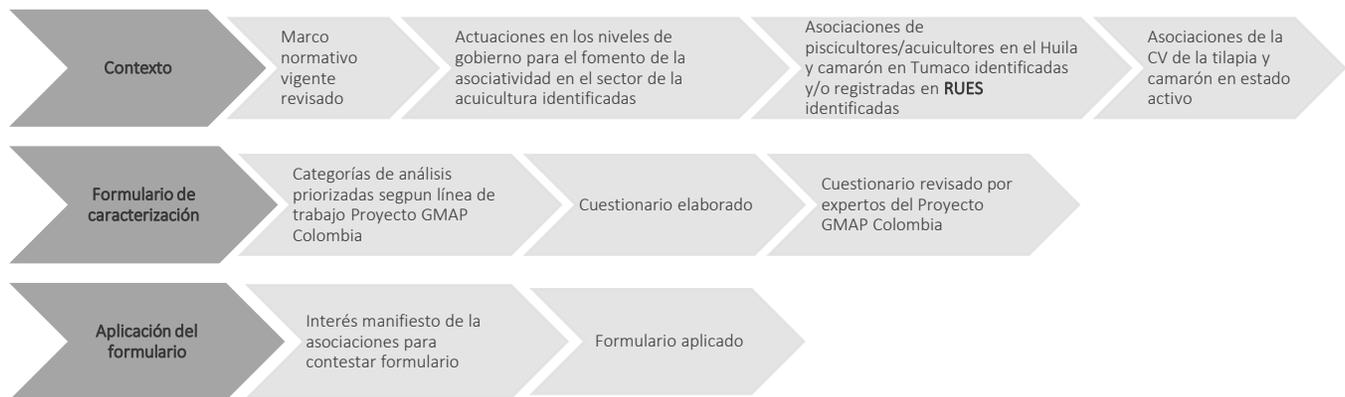
- Desde la Gobernación de Nariño, tal como lo mencionan en el enfoque competitivo, la asociatividad se destaca como uno de los medios para la transformación del sector productivo y lograr la participación de sus productos en mercados nacionales e internacionales del departamento (Plan de Desarrollo Departamental “Mi Nariño, En Defensa de Lo Nuestro” 2020-2023, 2020, p. 366). A nivel de San Andres de Tumaco, desde el Plan de Desarrollo de Tumaco “Enamórate de Tumaco 2020-2023” (2020, p.170) se establecen acciones para los sectores agropecuario, forestal y pesquero en materia de fomento y fortalecimiento de la asociatividad, mejora de capacidades locales, apoyo a la comercialización, extensión agropecuaria, apoyo financiero para proyectos productivos, entre otros.

De acuerdo con la revisión documental realizada, no se evidenció información que relacionara el estado actual de los esquemas asociativos en las cadenas de valor de interés. Es así como desde el Proyecto GMAP Colombia se propone realizar un ejercicio de identificación y análisis del estado actual de las organizaciones asociativas presentes en dichas cadenas de valor con el objetivo de proveer recomendaciones que aporten al fortalecimiento de la asociatividad misma.

2. Metodología

La metodología desarrollada para la caracterización de las asociaciones constó de varias etapas en las cuales participaron expertos y profesionales del Proyecto GMAP Colombia durante su construcción y validación.

Ilustración 1. Construcción de metodología para la caracterización de asociaciones



Fuente: Proyecto GMAP Colombia - ONUDI

Conforme con la metodología establecida, en la fase de Contexto, se identificaron catorce (14) asociaciones en estado activo relacionadas por lo menos a un eslabón de la cadena de valor de la tilapia en el Huila, y nueve (9) en el caso de la cadena de valor del camarón en Tumaco. Respecto a esta fase, se apreció que, a pesar de haber encontrado un número considerable de asociaciones relacionadas con la piscicultura, acuicultura o camaronicultura

en registros, al momento de validar la información con entidades regionales o aliadas al Proyecto se evidenció que no pertenecían a dicha cadena de valor, puesto que producían una especie diferente a la tilapia / camarón; cambiaron de actividad productiva; estaban en proceso de liquidación; o no se logró contacto con la organización para verificar dicha información.

Respecto a la fase de Formulario de Caracterización, el ejercicio de ideación, estructuración y selección priorizó 15 categorías de análisis y 79 preguntas en total (ONUDI, 2021). Las categorías responden al interés de identificar el estado actual de dichos esquemas asociativos en aspectos como la asociatividad misma, capacidades de administración, gestión, negociación, y habilidades de creación de vínculos con los demás actores de la cadena de valor para facilitar el acceso a mercados. A continuación, se describe cada una de las categorías de análisis seleccionadas para llevar a cabo el ejercicio de caracterización.

Tabla 1. Formulario de caracterización - categorías de análisis

No	Categoría de Análisis	Descripción
1	Identificación	Información base de la asociación que permite su reconocimiento en el entorno.
2	Formalización (asociatividad)	Cumplimiento de lo establecido por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (2017) para la formalización de una empresa de economía solidaria sin ánimo de lucro.
3	Gobierno Corporativo	Busca identificar los roles de mando y áreas de trabajo existentes por género.
4	Confianza	Sabiendo que una asociación se conforma de manera voluntaria por las partes, la confianza es fundamental para alcanzar las metas trazadas. A través de esta categoría se quiere conocer las acciones que realiza la organización para incentivar y fortalecer esta creencia entre quienes son asociados y quienes quieren ser parte de ésta.
5	Planeación Estratégica	Identificar la congruencia entre lo establecido en el quehacer y los objetivos establecidos por el esquema asociativo tanto a corto como largo plazo: Misión (Villalaz Pimentel, 1999, p.9), Visión (Villalaz Pimentel, 1999, p.10), Objetivos estratégicos (Villalaz Pimentel, 1999, p.11), Valores y principios: (Villalaz Pimentel, 1999, p.11), y Código de conducta.
6	Estándares de calidad	Identificar interés de las asociaciones y asociados a éstas en cumplimiento de requisitos de mercado y cliente.
7	Modalidad de contratación	Identificar las necesidades y esquemas de contratación más comunes entre los esquemas asociativos.
8	Género	Identificar el rol que tiene la mujer, así como, las acciones que hasta las asociaciones han realizado para promover la igualdad de género y participación de la mujer.
9	Servicios	Determinar los servicios que prestan los esquemas asociativos y cómo estos responden a las necesidades que tienen los asociados para el acceso a mercados
10	Comercial	Permite analizar objetivos, intereses, necesidades que tiene la asociación en materia comercial.
11	Demanda de servicios	Identificar el nivel de conocimiento y acceso que la asociación tiene con las instituciones y los servicios prestan para el desarrollo del sector de la acuicultura.
12	Inclusión financiera	Determinar el nivel de conocimiento y acceso que tiene la asociación a mecanismos de financiación y diferentes servicios y/o productos disponibles para el sector de la acuicultura.
13	Fuentes de financiación	Identificar el nivel de conocimiento y acceso que tiene el esquema asociativo de otras fuentes de financiación diferentes a la banca comercial.
14	Plan de trabajo 2021-2022	Acciones establecidas según objetivos para llevar a cabo en las vigencias 2021 y 2022.
15	Reactivación Económica COVID-19	Conocer las actuaciones de la asociación en el marco de la pandemia del COVID-19 y proceso de reactivación para el beneficio de la organización y asociados.

Fuente: Proyecto GMAP Colombia - ONUDI

Finalmente, la última fase de la metodología es la aplicación del formulario, para lo cual se logró que ocho (8) de las catorce (14) asociaciones activas para la cadena de valor de la tilapia en el Huila y siete (7) de nueve (9) asociaciones activas para la cadena de valor del camarón en Tumaco acompañaran el proceso de contestación del formulario. A continuación, se relaciona la ficha técnica del ejercicio de recolección de información.

Tabla 2. Ficha técnica - asociaciones caracterizadas

Tipo de organización solidaria	Total	Cadena de Valor		Territorialización				
		Camarón	Tilapia	Tumaco	Timaná (Huila)	Garzón (Huila)	Palermo (Huila)	Neiva (Huila)
Asociación	11	6	5	6	1	2	1	1
Asociación Agropecuaria/Campesina	2	1	1	1		1		
Cooperativa	1	0	1					1
Federación	1	0	1			1		

Fuente: Proyecto GMAP Colombia - ONUDI

De acuerdo con la metodología presentada anteriormente, en los dos (2) siguientes capítulos se presentarán los resultados de la caracterización realizada para las cadenas de valor de la acuicultura priorizadas bajo el Proyecto GMAP Colombia.

3. La asociatividad en la cadena de valor de la acuicultura de la tilapia en el Huila

Siguiendo la metodología establecida (ilustración 1), a lo largo de este capítulo se presentarán los resultados obtenidos en cada una de las categorías de análisis, principales conclusiones y recomendaciones para el fortalecimiento este actor en la cadena de valor. Es de anotar que, en ciertos casos, no todas las preguntas fueron contestadas por todas las asociaciones.

3.1. Identificación

De acuerdo con la información reportada, a continuación, entre los aspectos para tener en cuenta de las asociaciones están:

- Según cifras de la Secretaría de Agricultura y Minería del Huila, existen 1.329 unidades productivas de tilapia en el Huila (2020). Es decir, la sumatoria de asociados de los ocho (8) esquemas asociativos representa el 14,30% del total de unidades productivas del departamento.
- Están localizadas en las Subregiones Centro (50%), Norte (37,5%) y Sur (12,5%).
- El 75% de ellas se dedican exclusivamente a la piscicultura, y el 25% restante realizan otras actividades adicionales como lo son la agricultura y pecuario.
- Sólo una de ellas cuenta con una sanción por tala de árboles.

- El 75% son organizaciones de primer nivel¹, bajo la figura de asociación y asociación agropecuaria; mientras que el 25% son organizaciones de segundo nivel², tal como cooperativa federación.
- Todas ellas están constituidas ante Cámara de Comercio y su matrícula se encontraba vigente al 2021. Entre los beneficios del cumplimiento de este requisito esta la posibilidad de acceder a formación para la organización.
- A pesar de que una de las organizaciones no reporto información, dentro de los esquemas sobresale la participación del hombre sobre la de la mujer. Es decir, el 64% de los asociados son hombres, mientras que el 36% son mujeres.

3.2. Formalización (asociatividad)

Siguiendo las recomendaciones de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS) para la creación y formalización de una empresa solidaria (2017, p.24-25), se indagó acerca del cumplimiento que tienen ellas respecto a lo mencionado por la entidad³. De igual manera, se preguntó el conocimiento que se tiene de la Guía de Estructuración de Estatutos para las Organizaciones Solidarias.

De acuerdo con lo anterior, sólo una **(1)** de las organizaciones afirmó cumplir la totalidad de requisitos para la formalización de una empresa de tipo solidaria. A continuación, se presentan los resultados según nivel de cumplimiento de requerimientos.

Ilustración 2. Cumplimiento de los pasos para la formalización



Fuente: Formulario de caracterización ONUDI-GMAP Colombia

¹ Son organizaciones de base que no agrupan a otras

² Son organizaciones que agrupan a otras entidades (como las asociaciones)

³ La UAEOS hace parte del Ministerio de Trabajo, y es la entidad encargada de implementar las políticas públicas que se formulan desde el Ministerio para el fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones solidarias (Presidente de la República de Colombia, 2011).

Teniendo en cuenta los datos de la ilustración 1, y el hecho de que el requisito “realización de curso básico de economía solidaria”⁴ es el primer paso para la formalización, según la normatividad correspondiente, se destaca la importancia en su cumplimiento y en la brecha evidenciada

Nota: Una organización no respondió las preguntas relacionadas con esta categoría.

3.3. Gobierno Corporativo

Entre los aspectos a saber de las organizaciones acerca de las relaciones de poder que tienen a su interior, se afirma que:

- Los miembros de las juntas directivas son los asociados escogidos para tal cargo, y están ubicados en el departamento. No hay una persona o entidad externa que cumpla este rol.
- Sobresale la participación del hombre como miembro de junta directiva, en comparación con la mujer. A pesar de que la mujer se visibiliza en cargos como representante legal y tesorera, tanto estos cargos como los demás son liderados por los hombres.

Nota: Dos organizaciones no reportaron cargo de tesorería, y tres no reportaron dato de tesorería.

3.4. Confianza

La confianza hace referencia a la credibilidad que hay entre un grupo de personas u organizaciones para agruparse y trabajar para alcanzar los objetivos en común, y en cómo sus asociados son motivados para alcanzar dichos objetivos. Según la información reportada por las organizaciones, se debe saber que:

- Los requerimientos comunes para los potenciales asociados son pertenecer al eslabón de producción o transformación y tener conocimientos de acuicultura. Esta condición permite que la organización conozca de primera mano las necesidades que se tienen, y así mismo tiene la oportunidad de gestionar acciones para la mejora de sus asociados.
- Dos (2) organizaciones reportaron aumento en el número de asociados. Una de éstas está recién creada, con un año; y la otra organización ha incrementado su número de asociados de una vigencia a otra, durante los últimos cuatro años con referencia a su año de creación. Las demás mostraron una disminución en asociados con respecto a los existentes en su constitución.
- Tres (3) organizaciones entre sus requisitos mencionan aquellos relacionados con la formalización organizacional o productiva. De igual manera, éstas también hacen parte de aquellas que prestan a sus asociados los servicios de formalización empresarial y productiva (ambiental, sanitaria, y acuícola).
- De las organizaciones, sólo una (1) acepta a unidades productivas/plantas de proceso de otras regiones del país como asociado. Esta situación puede llegar a implicar un nivel mayor de gestión de acuerdo con las ubicaciones de sus asociados.

⁴ Para más información acerca de estos cursos: <https://www.uaeos.gov.co/Tr%C3%A1mites-y-servicios/listado-de-entidades-acreditadas-y-con-aval>

- Las actividades más comunes entre las organizaciones para fortalecer los lazos de confianza con sus asociados están las reuniones (que pueden ser asambleas y/o juntas directivas) y formaciones (cursos y/o talleres). Estas actividades están acompañadas del uso que les hacen a otros canales de comunicación como llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp, correo electrónico y espacios informativos.

Nota: Una organización no reportó información referente a los requisitos para el proceso de afiliación.

3.5. Planeación Estratégica

Conforme con la información reportada, las organizaciones solidarias de la cadena de valor de la tilapia son creadas en gran medida por el deseo de mejorar el negocio en las unidades productivas y el desarrollo rural de la zona donde se encuentran.

Así mismo, las organizaciones dan cuenta de una hoja de ruta trazada para cumplir lo acordado en el marco de su creación y con sus miembros. Esto se afirma dado que el 62,5% de los esquemas asociativos tienen por lo menos misión, visión y objetivos estratégicos, herramientas importantes para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de sus objetivos. Son menos comunes instrumentos como los códigos de conducta, valores y principios, que buscar guiar el comportamiento de los miembros de cada organización.

Teniendo en cuenta que el 100% de los esquemas asociativos coincidieron en conformar una organización de tipo solidaria para la mejora del negocio de las unidades productivas de la cadena de valor, cada una de ellas lo trabaja desde diferentes perspectivas, entre ellas están:

- Promoción del desarrollo empresarial a través del trabajo articulado con entidades públicas y privadas del sector de la acuicultura, la puesta en práctica de los avances obtenidos en materia de ciencia y tecnología, y el fortalecimiento de las competencias humanas, técnicas, tecnológicas, y sociales presentes en la cadena.
- Mejora de la producción y comercialización de productos agropecuarios para el fortalecimiento de la seguridad alimentaria, la sostenibilidad, y las condiciones de vida de los asociados y de la comunidad en general.
- Mejora de la productividad y el crecimiento, tanto de la organización misma como de sus asociados. Esto por medio de la prestación de servicios de riego, apoyo técnico, comercialización de productos, preparación y adecuación de tierras.
- Crecimiento económico de la región a través de la producción y comercialización de tilapia bajo el cumplimiento de estándares de calidad, conservación del medio ambiente, desarrollo del talento humano, y responsabilidad social.

Para complementar lo anterior, se indagó por aspectos como la estructura organizacional y las fuentes de ingresos que pueden determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos que establezca cada organización, al respecto se tiene que:

- El 62,5% de los esquemas asociativos cuentan con un organigrama. Las áreas de trabajo más comunes son gerencia, contabilidad y producción.

- Las fuentes de ingresos de organizaciones, organizadas de mayor a menor frecuencia en la respuesta, son las convocatorias (adjudicadas), aportes de asociados/miembros y venta de productos/servicios. Esto evidencia la alta dependencia que tiene el cumplimiento del plan de trabajo y objetivos a la adjudicación recursos provenientes de proyectos u otro tipo de convocatoria.

3.6. Estándares de calidad

El cumplimiento de requisitos de mercado, como es el caso de las certificaciones voluntarias, da la oportunidad a las unidades productivas, y organizaciones asociativas que las acompañan, de mejorar los procesos y productos, y de acceder a nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales.

Respecto a los resultados obtenidos, el 88% de las organizaciones manifestó interés en estándares como el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), Best Aquaculture Practices (BAP), GLOBALG.A.P. para acuicultura, Aquaculture Stewardship Council (ASC), y las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), lo que pone de manifiesto el posible interés de cada organización de acompañar a sus asociados en el cumplimiento de uno o más de estos requisitos, así como, la identificación de posibles mercados que serían interés para las organizaciones.

Con el objetivo de conocer algunos de los requisitos según la normatividad y de mercado, a continuación, se presenta una breve definición de algunos de éstos:

Tabla 3. Definición de requerimientos y normas de calidad

Estándar de Calidad	Objeto
HACCP	De obligatorio cumplimiento para las plantas de procesamiento en Colombia. Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico. De acuerdo con el Decreto No. 60 de 2002, todas las fábricas de alimentos (plantas de proceso) deben implementar el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico, HACCP, como Sistema o Método de Aseguramiento de la Inocuidad de los Alimentos.
BAP	Programa de certificación específico de productos de mar el cual incluye el eslabón productivo y de procesamiento. Contiene las áreas de sostenibilidad ambiental, social, seguridad alimentaria, salud y bienestar animal. De igual manera, dentro de sus principios están los temas de relaciones con los trabajadores y la comunidad, la conservación de la biodiversidad, la gestión del suelo, del agua y la de productos químicos y farmacéuticos. Mercados que exigen este estándar: Estados Unidos y Perú.
GLOBALG.A.P.	Establece criterios en materia de cumplimiento legal, inocuidad alimentaria, salud y seguridad de los trabajadores, bienestar animal, cuidado ambiental y ecológico, en los eslabones de producción primaria y cadena de custodia. Mercados que exigen este estándar: Perú.
ASC	Se enfoca en el impacto ambiental y social de la agricultura de los eslabones de producción primaria y cadena de custodia. Mercados que exigen este estándar: Estados Unidos, Perú
BPM	De acuerdo con el INVIMA, son los requerimientos de higiene que se deben cumplir en el momento de la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano. Esto con el fin de garantizar las condiciones sanitarias para la disminución de los riesgos inherentes a la producción (INVIMA, s.f.).

3.7. Modalidad de contratación

Regularmente los asociados participan en el desarrollo de actividades dentro de la organización para su funcionamiento, sin embargo, existen casos en que se realizan contrataciones a terceros debido al requerimiento técnico que exige dicha actividad.

De acuerdo con el orden en que contestaron las organizaciones, las modalidades contractuales más comunes son la vinculación por contrato de prestación de servicios y contrato laboral (a término indefinido, definido, obra o labor, y transitorio).

3.8. Género

La mujer participa en el desarrollo de las actividades de las organizaciones, este es inferior que a la representación que tienen los hombres, teniendo en cuenta roles como representación legal, miembro de junta directiva, entre otros.

De acuerdo con los resultados, el 87,5% de las organizaciones afirman que no hay diferencias entre las actividades que desempeña la mujer y el hombre. Entre las razones presentadas por las asociaciones están que los roles están definidos para cada una de las actividades por lo cual no existe discriminación en el momento de contratar; además, la mujer está capacitada para asumir diferentes roles y tiene espacio en el sector. Sin embargo, el 12,5% restante, aseguró que se debe trabajar en temas de igualdad de género, al igual que en actividades que exalten la labor de la mujer, para lo cual recomendaron que debe haber un cambio en la cultura para reducir la discriminación.

No obstante, cabe resaltar algunos datos de las respuestas de las 8 organizaciones:

- Los hombres empleados por organizaciones asociativas de la cadena de la tilapia son casi el doble del número de mujeres empleadas.
- Tres (3) asociaciones son lideradas por mujeres.
- Cinco (5) asociaciones afirmaron usar lenguaje no discriminatorio en convocatorias, anuncios y comunicaciones hacia las y los asociados.
- Dos (2) asociaciones han realizado o realizan formaciones en temas de igualdad de género entre sus asociados.
- Dos (2) asociaciones han desarrollado actividades para la promoción de la igualdad de género al interior de la organización.
- Sólo una (1) asociación cuenta con una política de igualdad de género formalmente establecida en la organización.

3.9. Servicios

Los servicios que prestan las organizaciones pueden variar de acuerdo con las metas establecidas por cada una. Así mismo, dependiendo de sus necesidades e intereses, éstos pueden ser ofertados de manera exclusiva para los asociados o para el resto de población. Es así cómo se indagó acerca de los servicios como formación, gestión

sectorial, asistencia técnica agropecuaria, extensionismo agropecuario (habilitado como EPSEA)⁵, trámites para la formalización, alianzas productivas, estructuración de proyectos u otro. En este sentido se encontró que:

- Sólo la mitad de ellas ofertan sus servicios a terceros.
- En un orden de mayor a menor frecuencia de respuestas, los servicios que más prestan son los de gestión sectorial, asistencia técnica agropecuaria, formación, alianzas productivas y estructuración de proyectos.
- En materia de gestión sectorial, realizan acercamientos con el gobierno en sus diferentes niveles y con organizaciones empresariales, así como el acompañamiento a sus asociados para el trámite de productos financieros.
- La asistencia técnica está orientada en mayor medida a temas como el diseño de sistema productivo, sistema de alimentación y gestión ambiental.
- Los servicios de formación están enfocados en ejes temáticos como Buenas Prácticas para la Acuicultura, desarrollo y fortalecimiento empresarial, sanidad, sistemas de cultivos, contabilidad y estrategias de venta y mercadeo.
- Respecto a las alianzas productivas, se evidencia trabajo con otras organizaciones a nivel de producción primaria y del eslabón de procesamiento y comercialización. Sólo una de ellas destacó una alianza productiva con fines para la exportación.
- Frente al servicio de acompañamiento para la formalización, sólo la mitad de las organizaciones lo hacen para temas de formalización productiva (ambiental, sanitaria y acuícola). El 37,5% presta este servicio para el área empresarial.

De igual manera, los esquemas asociativos manifestaron interés en ampliar su oferta de servicios en áreas como asistencia técnica agropecuaria (sin especificar el área temática), comercialización, líneas de crédito, formación (sin especificar el área temática) y formalización.

3.10. Comercial

En materia de comercialización, el 62,5% de las organizaciones encuestadas realizan esta actividad. Los canales de comercialización más comunes entre los esquemas asociativos son en primera medida el consumidor final, seguido de las comercializadores y plazas de mercado, canales de mercados, y plantas de proceso.

3.11. Demanda de servicios

De igual manera, se consultó el nivel de conocimiento que tienen las organizaciones del entorno institucional y de la oferta del estado dirigida al sector, y cómo a partir de ello promueven la articulación para el cumplimiento de sus objetivos.

En este sentido entre los aspectos a saber están:

⁵ EPSEA se definen como las entidades habilitadas para prestar el servicio de extensión agropecuario. Puede ser una EPSEA un municipio, distrito, entidad u organización de diversa naturaleza (Ley 1876, 2017, p.15).

- Reconocen y acceden a los servicios ofertados por instituciones relacionados con temas de formalización productiva, como la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena (CAM), ICA y AUNAP; empresariales como la Cámara de Comercio del Huila; de formación como el Sena; y de financiación, como Banco Agrario y Finagro.
- Sólo el 37,5% de las organizaciones acceden a los servicios ofertados por entidades como la Universidad SurColombiana, Innpulsa, Procolombia, Colombia Productiva. El porcentaje restante en general manifestó desconocimiento de su función o de los servicios que presta para el desarrollo del sector de la acuicultura.
- El Invima es reconocido por su rol y los trámites que se deben realizar ante ésta para el desarrollo de la actividad.
- Sólo el 25% accede a los servicios de FEDEACUA. Las demás organizaciones manifiestan desconocer su función.

Respecto al conocimiento que tienen las organizaciones de la oferta institucional se tiene que:

- El Fondo Agropecuario de Garantías, Crédito Agropecuario y Rural e Incentivo al Seguro Agropecuario de Finagro, Mercados Campesinos de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, y Agricultura por Contrato del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), hace parte de la oferta que identifican y de las que conocen las condiciones para aplicar.
- Las Líneas de crédito para la acuicultura de la banca comercial, líneas especiales de crédito (Finagro, Bancóldex), la Ley de Alivios Financieros del MADR, el Modelo de Atención y de Prestación de Servicios de Apoyo a la Comercialización y el Fomento a la Asociatividad de la Agencia de Desarrollo Rural (ADR), hacen parte de la oferta que las organizaciones manifiestan haber escuchado, pero no conocen las condiciones para aplicar.
- Mis Finanzas Cuentan del MADR es un tipo de oferta que manifestaron no conocer.

Teniendo en cuenta lo anterior, también se identificó que cinco (5) de los esquemas asociativos, en el marco de las metas trazadas, trabajan en articulación con instituciones del orden público (relacionadas con el desarrollo de la actividad), privado (a fines de mejora del negocio), organizaciones de segundo nivel (para el acceso a recursos), organizaciones no gubernamentales y cooperación internacional.

3.12. Inclusión financiera

De acuerdo con el Banco Mundial (s.f.), la inclusión financiera es el acceso que tienen las personas y empresas a productos financieros para la satisfacción de sus necesidades. Conforme con esta definición, respecto a las organizaciones encuestadas, el 87% de ellas acceden al sector financiero a través de la cuenta de ahorros; otros productos menos frecuentes son cuenta corriente, certificado de depósito a término fijo (CDT) y créditos, de tipo comercial, de consumo y línea especial.

A pesar de que la banca comercial es a quien primero contactan las organizaciones cuando necesitan asesoría en temas financieros, existe una baja tenencia de productos financieros para desarrollar la actividad. Esto se debe principalmente a la dificultad en el cumplimiento de requisitos exigidos por la entidad bancaria debido a la

naturaleza de este tipo de organizaciones y la falta de asesoría que tienen por parte de las entidades bancarías. Los requisitos de mayor incumplimiento son garantías para apalancar y el documento de planificación del crédito a solicitar.

Por lo anterior, las organizaciones consideran que, para acceder al sector financiero, requieren de productos dirigidos a este tipo de organizaciones solidarias, que tengan en cuenta sus condiciones, así como la asesoría para la estructuración del documento de planificación del crédito, divulgación de las líneas de crédito especiales para esquemas asociativos, y formación en educación financiera.

3.13. Fuentes de financiación

A parte del sector financiero, las organizaciones solidarias, tal como las de objeto de este documento, pueden acceder a otras fuentes de recursos para el desarrollo y/o fortalecimiento de su actividad, es así como se conoció que cinco (5) esquemas asociativos han encontrado en los programas de fomento⁶ y préstamos por parte de los asociados otra forma de financiarse. La búsqueda de otras fuentes de financiación se da por la necesidad de mejorar la infraestructura, compra de insumos para la producción, fortalecimiento de la comercialización, adquisición de equipos, entre otros.

3.14. Plan de trabajo 2021-2022

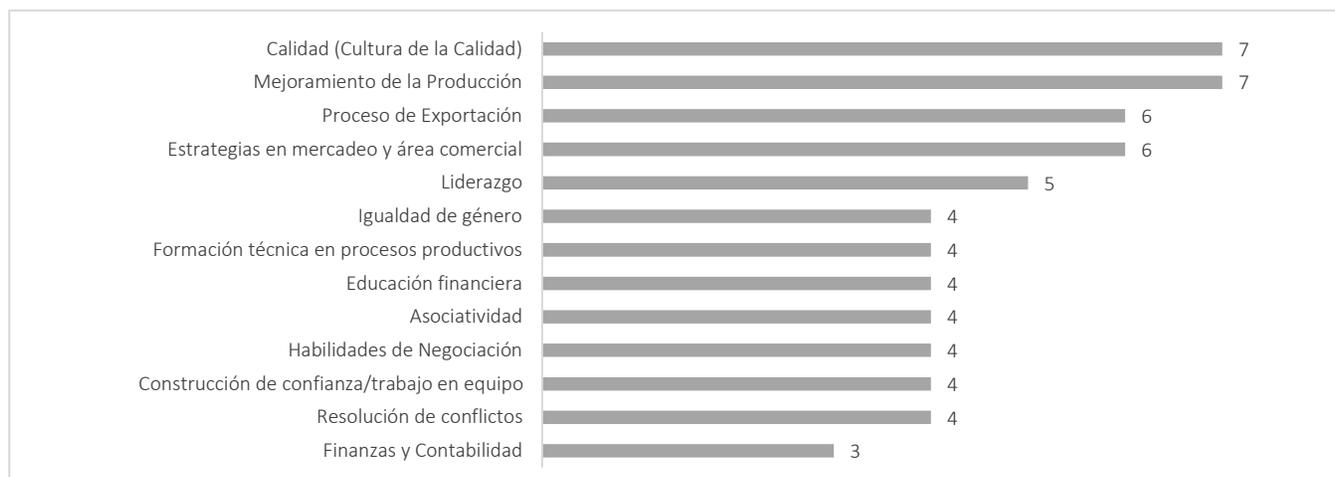
Cómo parte de este ejercicio, también se identificaron las actividades que tienen programadas las organizaciones para realizar entre los años 2021 y 2022. Por lo anterior, siete organizaciones presentaron sus planes y la fuente de los recursos para su implementación, entre estos están los recursos propios, participación en convocatorias para proyectos productivos y utilidad del ejercicio.

Los planes de trabajo están dirigidos a temas como la comercialización, mejoramiento de la infraestructura, productividad y competitividad, formalización, certificación de la producción, espacios de formación (congresos, cursos, capacitaciones, talleres), acceso a crédito de Agricultura por Contrato, fortalecimiento del patrimonio de la asociación y construcción de planta de eviscerado.

Así mismo, a través de la siguiente ilustración, se presentan las áreas temáticas que son de interés para su fortalecimiento:

⁶ Programas de entidades públicas o privadas que prestan apoyo, acompañamiento, asistencia técnica y/o entrega de recursos no reembolsables para la mejora de la organización.

Ilustración 3. Áreas temáticas de interés para el fortalecimiento del esquema asociativo



Fuente: Formulario de caracterización ONUDI-GMAP Colombia

Teniendo en cuenta los resultados de categorías anteriores, la organización como prestadora y receptora de servicios, reitera su interés en fortalecer prioritariamente áreas como la calidad, producción, exportación, liderazgo, mercadeo y comercialización.

3.15. Reactivación económica COVID-19

La pandemia del COVID-19 también influyó en las organizaciones solidarias de la cadena de valor de la tilapia en el Huila. Seis (6) asociaciones tuvieron afectaciones por este motivo, entre las dificultades estuvieron la consecución de insumos, disminución de ingresos, entre otros, mientras que las dos (2) restantes notificaron mejoras en la prestación de sus servicios como la implementación de herramientas de comunicación virtuales y certificaciones para facilitar el traslado de personal a los lugares de trabajo.

En el marco de la reactivación económica a causa del Covid-19, el 37,5% de las organizaciones recibieron y ofrecieron acompañamiento.

- De las entidades que recibieron acompañamiento están la Presidencia de la República, el MADR, la Gobernación del Huila, la Cámara de Comercio del Huila y el Secretariado Nacional de Pastoral Social – Cáritas Colombiana. Esto también estuvo relacionado con el acceso a la oferta institucional, para lo cual dos esquemas asociativos aplicaron a iniciativas como Programa de apoyo a pequeños productores para la adquisición de insumos agropecuarios, Programa de Garantía Especial "Unidos por Colombia" del Fondo Nacional de Garantías, y Línea de Crédito "Avanza Colombia" del Banco Agrario.
- Respecto a las que ofrecieron acompañamiento para la reactivación económica, dos (2) asociaciones crearon servicios como medida para mitigar los efectos de la pandemia: créditos de consumo y servicio de capacitaciones informativas.

4. La asociatividad en la cadena de valor de la acuicultura del camarón en Tumaco

Conforme con la metodología establecida (ilustración 1), se dio cumplimiento a cada una de las etapas en la asociatividad presente en la cadena de valor del camarón en Tumaco. Es así como en este capítulo se presentará el análisis de la información recolectada en cada una de las categorías, conclusiones y recomendaciones para el fortalecimiento de las organizaciones asociativas.

La asociatividad en esta cadena no sólo tiene un alcance económico sino también social, lo que lleva a que dado el entorno en el que se encuentran se desarrollen dinámicas de trabajo muy diferentes a las del resto del país.

4.1. Identificación

De acuerdo con la información reportada, entre las principales características de las organizaciones asociativas están:

- A pesar de que todos los esquemas asociativos cuentan con el registro de Cámara de Comercio, algunos de ellos no tienen su renovación al día, teniendo en cuenta que el último año de renovación fue el 2021.
- El 86% de las asociaciones realizan actividades principalmente en el sector de la acuicultura (piscicultura, camaronicultura), mientras que el porcentaje restante también se dedica al sector agrícola.
- El total de los esquemas asociativos son organizaciones de primer nivel⁷. El 85,7% son organizaciones presentes en el eslabón primario y se caracterizan por contar con una unidad productiva⁸. Una unidad productiva se diferencia de otra en términos de la cantidad de estanques y el área de éstos. Mientras que el 14,28% restante, hace parte del eslabón de procesamiento y representa la fuerza laboral de una planta de procesamiento de la región.
- Las asociaciones están conformadas en su mayoría por mujeres destacándose que el 73,27% de los asociados son mujeres, mientras que el 26,73% restante son hombres.

4.2. Formalización (asociatividad)

Teniendo en cuenta las recomendaciones dadas por la Unidad Administrativa Especial para Organizaciones Solidarias (UAEOS) en materia de formalización de las organizaciones solidarias (2017, p.24-25), la implementación de estas etapas ha sido parcial por parte de las asociaciones de la cadena de valor de camarón en Tumaco, los pasos relacionados con el curso sobre economía solidaria⁹ y el registro ante la entidad de vigilancia y control (según la forma jurídica de la organización) son los de menor cumplimiento (ilustración 3).

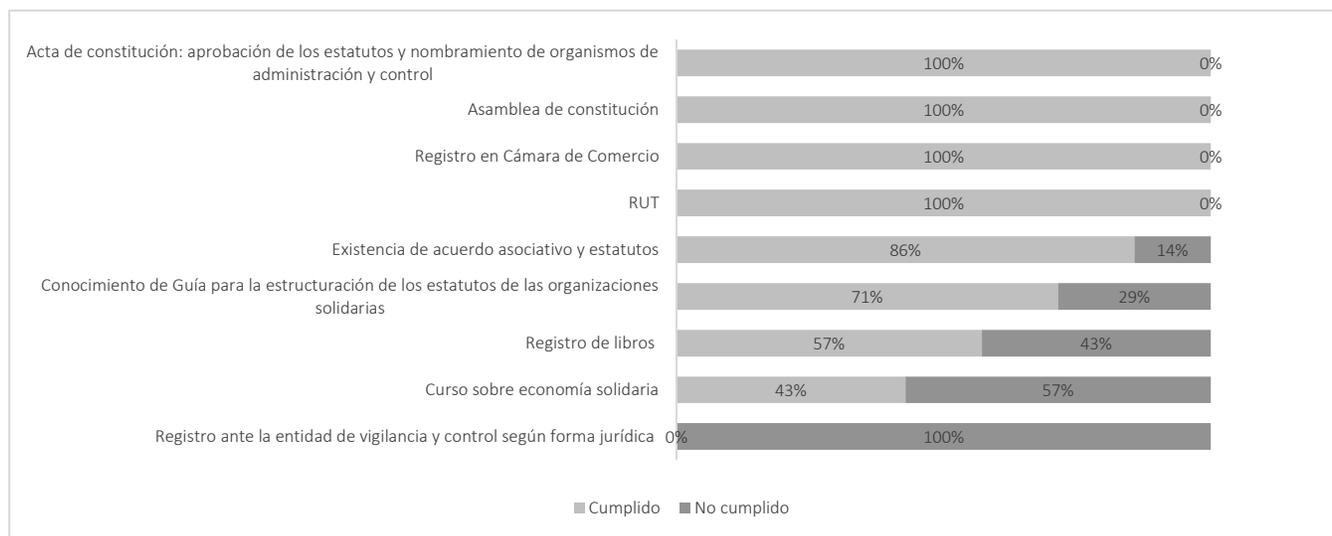
Es de saber, que el curso de economía solidaria cobra especial importancia porque es allí donde se exponen las características, requisitos y demás aspectos para tener en cuenta cuando se habla de organizaciones solidarias.

⁷ Son organizaciones de base que no agrupan a otras

⁸ Es el conjunto de estanques destinados a la producción de camarón. El trabajo se organiza por turnos rotativos entre los mismos asociados, y muy pocas veces se contrata personal.

⁹ Para más información acerca de estos cursos: <https://www.uaeos.gov.co/Tr%C3%A1mites-y-servicios/listado-de-entidades-acreditadas-y-con-aval>

Ilustración 3. Cumplimiento de pasos para la formalización



Fuente: Formulario de caracterización ONUDI-GMAP Colombia

4.3. Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo es una instancia de toma de decisiones estratégicas donde se vela por el bienestar común de sus asociados y entorno. Las organizaciones asociativas concentran sus esfuerzos tanto en factores productivos como aspectos sociales y de seguridad, dado que pueden existir riesgos directos o indirectos que afecten la seguridad personal de los asociados y las actividades mismas de éstas.

De acuerdo con la información reportada, entre los aspectos a saber están:

- La junta directiva está conformada por asociados, personas naturales, radicados en Tumaco.
- La mujer se destaca por su liderazgo. Como miembro de junta directiva, son casi el doble que los hombres que ejercen este rol. Si bien participan tanto hombres como mujeres en actividades de revisoría fiscal, representación legal, presidencia y tesorería, la mujer sobresale en estos roles.

4.4. Confianza

Dadas las condiciones, entorno y objetivos en el que se conforman estas asociaciones, la confianza juega un papel importante. Es a través de la construcción de confianza entre asociados que se organizan no sólo para ser parte de la unidad productiva, sino también eje de cambio y de apoyo mutuo¹⁰.

Por lo anterior, entre los aspectos a saber en materia de confianza son:

- Si bien los requisitos para ser asociado varían de una organización a otra. Entre los requerimientos comunes se identificaron el cumplimiento de estatutos, el pago de las cuotas (inscripción y mensual) y características

¹⁰ En caso de requerirse realizan actividades adicionales para la consecución de los recursos económicos, como aporte mensual, para el sostenimiento de la unidad productiva y necesidades de la producción.

del personal. Respecto a este último requisito, se destacan las características de la persona, encontrarse en un rango de edad definido, responsable, buen ciudadano y no tener antecedentes.

Sólo un esquema asociativo presentó requisitos específicos y diferenciados a los demás, y ello se debe a que está ubicada dentro de un consejo comunitario¹¹.

- En el marco de sus estatutos o acuerdos, el 85,7% de las asociaciones permite que sus miembros se desafilien una (1) vez.
- No se evidencian cambios considerables en el número de asociados a lo largo de los últimos cinco años, con respecto al año de creación. Este se mantiene y una de las posibles razones de ello son las condiciones en las que se desarrolla la asociatividad en el territorio.
- Entre las actividades que realizan para promover la confianza entre asociados son las reuniones, como espacios para la programación de actividades e información de interés, fomento del trabajo en equipo, y actividades de comisariato (venta de productos).

4.5. Planeación Estratégica

En materia de planeación, a continuación, se enlistan aspectos estratégicos y de gestión relacionados con la creación y funcionamiento de las organizaciones asociativas.

- Entre las razones que motivaron la conformación de estos esquemas están la promoción del desarrollo rural de la zona, la mejora del negocio de la unidad productiva y para el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercados. Esto evidencia lo expuesto previamente respecto a que las organizaciones no sólo responden a intereses productivos, sino también sociales, determinados por las condiciones del entorno y contexto en el que están localizadas.

Es de saber que Tumaco ha sido uno de los territorios de Colombia más afectados por el conflicto armado. En el marco de la implementación del Acuerdo de Paz hace parte de los 170 municipios beneficiarios del Programa de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), y a su vez, fue incluido dentro de los 344 municipios más afectados por el conflicto armado (ZOMAC), zonas que tienen un beneficio tributario para las empresas que quieran establecer sus actividades en estos territorios.

- Si bien las asociaciones afirman tener objetivos estratégicos definidos, se evidencia ausencia de instrumentos que den cuenta de un ejercicio de planeación estratégica que los soporte. Así mismo, a pesar de que la mayoría manifestaron no tener una estructura organizacional, es posible suponer que la división del trabajo esté distribuida entre asociados dado que no se tienen datos que lo soporte.

Como aspecto a destacar está la importancia que las organizaciones le dan a los valores y principios que deben cumplir sus asociados lo cual también es considerado como requisito para ser parte de la organización.

¹¹ De acuerdo con el art. 5 de la Ley 70 (1993, p.5), un consejo comunitario delimita y asigna las áreas al interior de las tierras adjudicadas, vela por la conservación y protección de los derechos de la propiedad colectiva, el aprovechamiento y la conservación de los recursos naturales, entre otros.

- Los recursos económicos utilizados por las asociaciones para su funcionamiento y cumplimiento de objetivos provienen de aporte de asociados, venta de productos/servicios y adjudicación de convocatorias.
- Las formas más frecuentes de comunicarse con los asociados son a través de las reuniones o asambleas, como espacio de discusión, concertación y socialización de objetivos y resultados, las llamadas telefónicas, chats de WhatsApp y boletín, siendo el de menor uso.

4.6. Estándares de calidad

En cuanto a aspectos de cumplimiento de normatividad y estándares de calidad, el total de las asociaciones afirman tener interés en el cumplimiento de la Norma Técnica Colombiana - NTC 5700 – Buenas Prácticas para la Producción de la Acuicultura, norma nacional que a través de un enfoque preventivo y correctivo busca mejorar las condiciones sanitarias de la producción de peces, crustáceos y moluscos.

4.7. Modalidad de contratación

Respecto a los procesos de contratación que llevan a cabo las organizaciones asociativas y sus condiciones, éstas aseguraron que la contratación regularmente es realizada bajo acuerdo verbal entre las partes. Este hecho puede tener relación a la informalidad presente en el sector, por lo cual también le dan importancia a valores como el respeto, responsabilidad, honestidad sobre los cuales entablan las relaciones con otros actores.

4.8. Género

En materia de género, como se ha visto hasta el momento, la mujer participa en diferentes actividades en las asociaciones de esta cadena de valor, desde lo productivo hasta lo administrativo y gerencial.

A pesar de la alta participación de la mujer y de la realización de algunas actividades para la promoción de la igualdad de género (entre hombre y mujer), las organizaciones enfrentan retos como la diferencia de remuneración y el trabajo físico fuerte que se requiere en la camaronicultura. Para lo anterior, las asociaciones encuestadas sugieren fortalecer las capacidades que tienen sus asociadas para desempeñar mejor su rol y el trabajo en equipo, promover espacios de escucha donde participen mujeres y hombres, y establecer acuerdos respecto a la asignación y cambios de turnos de trabajo.

4.9. Servicios

A través de esta categoría se identificó que cerca del 71,42% de las asociaciones ofrece por lo menos un tipo de servicio a los asociados y/o terceros, en áreas temáticas como formación, asistencia técnica, formalización y alianzas productivas. Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que:

- Entre los servicios de formación ofertados, el más común es el de sistemas de cultivos. En menor proporción, están aquellos ubicados en ejes temáticos como nutrición, sanidad, buenas prácticas para la acuicultura, contabilidad y desarrollo empresarial.
- Los servicios de asistencia técnica si bien están concentrados en tres (3) organizaciones, las temáticas como preparación de cultivo y sistema de alimentación son las más comunes. Otras áreas son el diseño del sistema productivo en la granja, esquema sanitario y gestión ambiental.

- Sólo una organización cuenta con el servicio de acompañamiento en trámites para la formalización, tanto a nivel productivo como empresarial.
- El servicio de alianza productiva es ofertado sólo por una (1) organización, y este es respecto a economía de escala (producción primaria) y comercialización.
- El 57,14% de los esquemas asociativos tienen interés en ofrecer otros servicios, diferentes a los que ya prestan. Entre estos se destacan: formación, estructuración de proyectos, alianza productiva.

4.10. Comercial

Respecto a las actividades de comercialización, el 57,14% de las organizaciones asociativas realizan esta actividad a través de canales como plantas de proceso, plazas de mercado, comercializadoras, supermercados, HORECA¹², ventas institucionales y consumidor final.

De acuerdo con lo anterior, los clientes más comunes para los esquemas asociativos encuestados son consumidor final, planta de proceso y plaza de mercado.

4.11. Demanda de servicios

De igual manera, se consultó a las asociaciones a cerca del conocimiento que tienen del entorno institucional municipal, regional y nacional, así como de los servicios/productos que las entidades prestan para el beneficio de la camaronicultura.

Respecto al nivel de conocimiento que se tiene del entorno institucional, se evidencia que:

- El reconocimiento tanto de las instituciones como de los servicios que prestan está enfocado en entidades como la Cámara de Comercio de Tumaco, el SENA y la Corporación Autónoma Regional, las cuales se caracterizan por tener presencia a nivel de distrito y/o región.
- Respecto a entidades de vigilancia y control, las asociaciones manifiestan conocerlas y sólo acuden a éstas por los trámites que deben realizar.
- El 42,8% de las organizaciones accede a servicios financieros de entidades como el Banco Agrario y Finagro.
- Desconocimiento de instituciones y oferta programática del nivel nacional dirigida a la promoción de servicios gremiales sectoriales, de fortalecimiento de productividad y competitividad, y exportaciones e inversión.

En materia de conocimiento acerca de la oferta programática dirigida al sector, en términos generales se evidencia un desconocimiento tanto de la oferta como de las condiciones para aplicar a esta. Sólo 3 organizaciones manifiestan conocer la oferta y condiciones de productos como Crédito Agropecuario y Rural (de Finagro) y Mercados Campesinos (de la ADR y UAEOS), pero aun así no aplicaron.

¹² HORECA (Hoteles, restaurantes y casinos)

De igual manera, se identificó que sólo el 28,5% de las asociaciones tienen algún tipo de alianza con otra institución entorno al desarrollo de la organización. Estas alianzas están dirigidas a temas como contratación de fuerza de trabajo y acompañamiento técnico para el fortalecimiento de las unidades productivas acuícolas.

4.12. Inclusión financiera

En materia de acceso a productos y servicios financieros, el 85,7% de las organizaciones asociativas afirman tener cuenta de ahorros; respecto a otros productos de colocación, no hay asociaciones que cuenten con uno.

Dado los resultados previos, los obstáculos más frecuentes para acceder a otro tipo de producto son la falta de garantías para apalancar el crédito a solicitar, ausencia de asesoría para la planificación del crédito, no consenso entre los asociados para proceder con la solicitud del producto, entre otros. Como medida para mitigar esta situación, desde las asociaciones proponen conocer la oferta disponible, tener acompañamiento para la estructuración de la planificación del crédito, recibir formación en educación financiera, etc.

Como punto a saber, cuando las organizaciones asociativas necesitan asesoría financiera, ellas recurren a actores como el SENA, el contador y la banca comercial.

4.13. Fuentes de financiación

Teniendo en cuenta que el único producto financiero al que acceden las organizaciones es la cuenta de ahorros, se evidenció una significativa participación de éstas en programas de fomento, como fuente para la financiación de sus actividades. Sólo una asociación manifestó acudir a fuentes como Crowdfunding¹³.

En relación con lo anterior, el 85,7% de las asociaciones recurren a los programas de fomento como medida para financiar insumos para la producción, mejoramiento de infraestructura, adquisición de equipos, mejora de la calidad, fortalecimiento de la comercialización, etc.

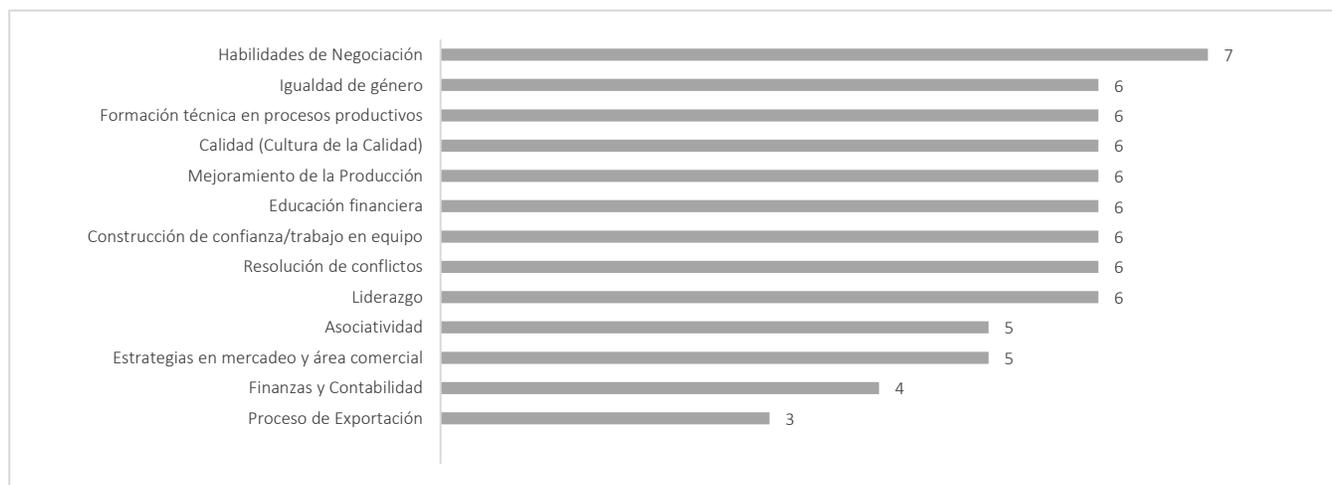
4.14. Plan de trabajo 2021-2022

Conforme con la información reportada, entre los objetivos establecidos por los esquemas asociativos para los años 2021-2022 están la gestión de recursos, la mejora de la infraestructura y el retomar la producción. Esto lo planean llevar a cabo a través de fuentes de financiación como lo son la participación en convocatorias para proyectos productivos, recursos propios, solicitud de crédito, entre otras.

Por otro lado, se indagó acerca de las temáticas en las que les gustaría recibir capacitación para el fortalecimiento de su organización, en la ilustración 4 se presentan los resultados.

¹³ Crowdfunding es el financiamiento colaborativo de proyectos empresariales, sociales, personales, entre otros, a través de plataformas digitales.

Ilustración 4. Temas para el fortalecimiento del esquema y asociados



Fuente: Formulario de caracterización ONUDI-GMAP Colombia

4.15. Reactivación económica Covid-19

La pandemia producida por el Covid-19 generó afectaciones en todos los sectores de la economía colombiana, y la cadena productiva del camarón no fue la excepción. Entre los efectos producidos están la disminución de las ventas, la dificultad para acceder a los insumos requeridos en la producción, la pérdida de asociados, entre otros. Para contrarrestar dichos efectos, algunas asociaciones realizaron adaptaciones al interior de ellas, como la implementación de protocolos de bioseguridad, ajuste de los horarios de trabajo según la edad de la mujer. Así mismo, brindaron apoyo a sus asociados entregando productos a crédito para que pudieran generar ingresos y sostenerse durante ese periodo de tiempo, adicionalmente, entregaron ayudas económicas a partir de los recursos percibidos por la venta de alimentos.

En el marco de la reactivación económica, el gobierno nacional en conjunto con las entidades territoriales creó y promovieron líneas de crédito con condiciones especiales, programas de apoyo y fortalecimiento a los sectores afectados, a los cuales las asociaciones caracterizadas no aplicaron; sin embargo, afirmaron haber recibido acompañamiento de instituciones principalmente locales como la Fundación Codespa, el SENA y la Cámara de Comercio de Tumaco.

5. Conclusiones

Este ejercicio de caracterización permite establecer una línea base en el tema de la asociatividad para las cadenas de valor de la acuicultura de la tilapia en el Huila y camarón en Tumaco, el cual no sólo identifica a las organizaciones activas a lo largo de los territorios, sino que también provee de información respecto a su estado actual y proyecciones en el corto plazo.

Así mismo, este documento es un insumo para el Proyecto GMAP Colombia de acuerdo con los objetivos establecidos por el mismo, y demás instituciones públicas y privadas que, de acuerdo con su misionalidad, puedan desarrollar acciones para el fortalecimiento de la asociatividad en las cadenas de valor priorizadas, como medio para promover la productividad y la competitividad de esta cadena para el acceso a mercados.

De acuerdo con el análisis de los resultados obtenidos, a continuación, se presentan las conclusiones del ejercicio:

5.1. Conclusiones para la cadena de valor de la acuicultura de la tilapia en el Huila

- En términos de formalización, las organizaciones solidarias, por su naturaleza, no sólo deben cumplir requisitos en materia empresarial y productiva (según sea el caso), sino también según el tipo de figura solidaria. Las organizaciones cumplen de manera parcial los requisitos sugeridos por la UAEOS.
- El gobierno corporativo está conformado en su mayoría por liderazgos masculinos en el departamento. Si bien la mujer está presente como miembro de junta directiva, representante legal, y tesorera, su participación es inferior a la del hombre.
- Un número pequeño de asociaciones manifestó lo contrario. Entre las recomendaciones dadas están el trabajar en acciones que promuevan la igualdad de género y en la exaltación del rol de la mujer. Por lo tanto, es posible que en la actualidad no se cuenten con las condiciones necesarias para fomentar la participación de la mujer, en igualdad de condiciones que el hombre, dentro de la actividad productiva.
- En temas de confianza, a pesar de que las organizaciones hacen uso de diferentes medios y canales para contactar, informar y fortalecer conocimientos entre los asociados existentes, en lo que respecta al proceso de afiliación de nuevos miembros éste se considera subjetivo entre una y otra organización. Sólo se evidenció un crecimiento en el número de asociados en una organización, la cual describe un proceso de afiliación estructurado y organizado.
- La asociatividad en esta cadena promueve la mejora de las unidades de negocio y del desarrollo rural, y para ello cada una de las organizaciones lo cumple desde su perspectiva y disponibilidad de recursos. La caracterización mostró que algunas asociaciones carecen de instrumentos que den cuenta de la planeación para el cumplimiento de sus objetivos. Por lo anterior, se evidenció que entre los aspectos susceptibles por fortalecer están la planeación estratégica, actividades para la generación de ingresos, relacionamiento con los clientes internos y externos, promoción de la participación de la mujer en igualdad de condiciones al hombre, necesidad de ofertar nuevos servicios, entre otros.
- Respecto a certificación voluntaria de estándares internacionales de calidad, las organizaciones manifestaron interés en estándares como HACCP, BAP, GLOBALG.A.P., ASC, y BPM. Esto permite evidenciar no sólo el interés posible de las organizaciones asociativas de acompañar a sus asociados en los procesos de certificación, sino también, a los mercados a los que les gustaría llegar teniendo en cuenta que cada mercado requisitos específicos.
- En contratación, las asociaciones regularmente vinculan a su personal a través de contrato de prestación de servicios y contrato laboral (a término indefinido, definido, obra o labor, y transitorio).
- Si bien las organizaciones caracterizadas tienen un portafolio de servicios variados para beneficio de sus asociados, se pone a consideración de ellas la pertinencia que tienen dichos servicios respecto a las necesidades e intereses de su población objetivo, entorno y prospectiva del sector.

Como ejemplos de lo anterior está la baja prestación del servicio de trámites para la formalización (productiva/organizacional) entre los esquemas asociativos, siendo esta una necesidad sentida del sector y condicionante para acceder a la oferta del estado. De igual manera, pueden analizarse los servicios de asistencia técnica y formación los cuales no sólo se deben orientar a las necesidades actuales, sino también

a planes de trabajo prospectivos que preparen a los asociados al cumplimiento de objetivos a mediano o largo plazo, tales como certificación en estándares voluntarios o la exportación.

- Teniendo en cuenta que más de la mitad de las asociaciones comercializan a través de diferentes canales siendo el más común el consumidor final. Es importante considerar las condiciones en que lo hacen, el estado de cumplimiento de los requisitos de normatividad y el cliente, y la oportunidad de acceder a otros canales.
- En cuanto a la demanda de servicios que los grupos asociativos tienen para el entorno institucional y su oferta, se evidencia que éstas acuden con mayor frecuencia a aquellas instituciones que tienen una relación directa con funciones y oferta en materia de formalización y desarrollo de la actividad (tanto productiva como organizacional), de financiación, y comercialización.
- En materia de acceso a recursos económicos, si bien la mayoría de las organizaciones solidarias tienen cuenta de ahorros, el acceso a otros tipos de productos, que financien el desarrollo de la actividad, es limitado, principalmente por la falta de garantías que tiene este tipo de organizaciones para apalancar la solicitud de un producto de tipo colocación¹⁴, el desconocimiento del portafolio de productos, la dificultad para la estructuración del documento de planificación del crédito, entre otras. Es por lo anterior, que los programas de fomento¹⁵ se han convertido en una de las fuentes principales de ingresos de los esquemas asociativos.

5.2. Conclusiones para la cadena de valor de la acuicultura del camarón en Tumaco

- El cumplimiento de lo exigido por la normatividad a nivel productivo, empresarial y asociativo es parcial. Por este motivo existe un reto a nivel de formalización entendiéndose que los requerimientos para cumplir con lo que lo señalado por la norma pueden variar, según el estado de la organización y su unidad productiva. Es de recordar la importancia de la formalización como medio para acceder a la oferta del estado.
- El gobierno corporativo de los esquemas asociativos está conformado por personas naturales radicadas en Tumaco con el interés común de participar en las actividades de producción y/o procesamiento y promover el desarrollo de la zona. La participación de la mujer sobresale tanto en roles productivos como de liderazgo.
- A pesar de la participación que tiene la mujer en diferentes actividades de la cadena de valor del camarón, desde las organizaciones no se cuentan con instrumentos y acciones que promuevan el fortalecimiento y reconocimiento del rol de la mujer respecto a los retos identificados.
- La confianza al interior de las organizaciones se construye en las relaciones de trabajo en la unidad productiva, es decir, a través de la responsabilidad, respeto, comunicación y demás que tengan los asociados hacia el cumplimiento de las actividades establecidas.

¹⁴ Banco Agrario el término de colocación hace referencia al “proceso en el que se utilizan los recursos que fueron adquiridos durante el proceso de captación, para extender créditos a algún otro agente”.

¹⁵ Programas de entidades públicas o privadas que prestan apoyo, acompañamiento, asistencia técnica y/o entrega de recursos no reembolsables para la mejora de la organización.

- En aspectos de planeación estratégica, las asociaciones carecen de herramientas para orientar su gestión y el cumplimiento de sus objetivos. Esto se evidencia tanto a nivel interno como externo.
- Las organizaciones asociativas manifiestan el interés único en la certificación de la Norma Técnica Colombiana - NTC 5700/2020, orientada a las buenas prácticas de producción de la acuicultura (BPPA).
- El acuerdo de palabra (contrato verbal entre las partes) es la forma de contratación más usual en las organizaciones asociativas.
- La oferta de servicios dirigida a asociados y terceros es limitada, están enfocados en asistencia técnica (siendo el más común), formación, formalización y alianzas productivas. Existen casos en se presta como mínimo uno y máximo tres servicios.

Respecto a otros servicios que les gustaría ofertar, respondieron: formación, alianzas productivas (sin especificar si a nivel de producción, procesamiento o comercialización) y estructuración de proyectos.

- Los canales más comunes para la comercialización de los productos son el consumidor final, plantas de procesamiento, plazas de mercado y supermercados.
- Las asociaciones conocen y/o acceden a productos y/o servicios de instituciones que estén relacionadas con el desarrollo de la actividad (ICA, AUNAP, CORPONARIÑO) y que tiene mayor presencia a nivel de Tumaco (Cámara de Comercio, SENA). Así mismo, se evidencio desconocimiento de las instituciones que son prioritarias para temas de mejora de la productividad, comercialización, exportación e inversión.
- En materia de inclusión financiera, tienen retos como falta de garantías entre otros, para acceder a productos diferentes a la cuenta de ahorros. Como medidas para solventarlos se plantean necesidades como la comprensión de la oferta financiera disponible y sus condiciones, habilidades para la planificación del crédito, formación en educación financiera, etc.
- Las organizaciones asociativas recurren a los programas de fomento, como fuente de financiación alterna a la banca comercial, para la compra de insumos de producción, mejoramiento de la infraestructura, compra de equipos, mejora de la calidad y comercialización.
- Las asociaciones para el 2021-2022 tienen como objetivos la gestión de recursos, mejora de la infraestructura y producción, lo cuales serán alcanzados a través de la participación en convocatorias para proyectos productivos y con los recursos propios de cada organización.

6. Recomendaciones

A través de este capítulo se presentan las recomendaciones que buscan contribuir al fortalecimiento de las organizaciones asociativas de acuerdo con la información recolectada y el análisis realizado en este ejercicio de caracterización. Esta información permitió la identificación del estado actual, necesidades, intereses y prioridades que tienen las asociaciones, y conforme a ello desde el Proyecto GMAP Colombia, en el marco de su alcance, se

promoverán algunas acciones que contribuyan a su fortalecimiento, en articulación con actores que participan en el entorno de la asociatividad para las cadenas priorizadas.

De acuerdo con lo mencionado, y retomando las conclusiones presentadas anteriormente, a continuación, se enlistan algunas de las recomendaciones:

6.1. Recomendaciones para la cadena de valor de la acuicultura de la tilapia en el Huila

- Como medida para el fortalecimiento de la asociatividad misma se sugiere la implementación de actividades que expliquen la importancia de la asociatividad y la formalización. Entre las acciones podrían estar una jornada de sensibilización que resalte el papel de la asociatividad y la economía solidaria y sus beneficios; configuración de espacios donde las instituciones, competentes en el tema, expliquen la relevancia del cumplimiento normativo, y la elaboración de instrumentos (infografía o lo que se considere pertinente) que faciliten la comprensión de las instituciones y los trámites que se deben seguir para formalizar la organización solidaria, como es el caso de las de primer nivel y segundo nivel.
- La mujer tiene cada vez más participación a lo largo de la cadena, desde las actividades operativas hasta en las de liderazgo. Es así que, se considera oportuno la formulación de la Política Sectorial que trate los temas de género en la integralidad de los eslabones de la cadena, y así mismo, se cuente con el acompañamiento de organizaciones expertas en el tema como es el caso de ONU mujeres. Como complemento a lo anterior, y con el objetivo de fortalecer los temas de género, se recomienda propiciar espacios de socialización o herramientas de apoyo que presenten la caracterización de roles que tiene la mujer en el sector de la acuicultura (particularmente piscicultura) a nivel mundial. Esto como ejercicio de reflexión y análisis frente a las acciones que realizan a nivel de sector y región.
- Entendiendo la importancia de fortalecer los lazos de confianza entre los agentes del sector, se resalta la importancia de que actores de la cadena, como lo son las organizaciones asociativas (de primer y/o segundo nivel), participen en instancias políticas locales y/o regionales que trabajen por la gestión de los intereses del sector.

Así mismo, a nivel interno, se recomienda promover la formulación de procesos que permita la estandarización de las acciones (paso a paso) al interior de las organizaciones, esto permitirá no sólo la transparencia de lo ejecutado, sino la también la generación de confianza entre clientes internos y externos. Un ejemplo de lo anterior es el establecimiento del proceso de afiliación / desafiliación.

- Dada la importancia que tiene la planeación estratégica respecto al horizonte de las organizaciones, como acción prioritaria, es importante que las organizaciones asociativas a través de un ejercicio de planeación definan objetivos y lo que requieren para su cumplimiento. De acuerdo con los resultados obtenidos, tendrán insumos necesarios para estructurar y priorizar los temas a trabajar a corto, mediano y largo plazo.
- En cuanto al interés en materia de estándares voluntarios como HACCP, BAP, GLOBALG.A.P., ASC, y BPM, se sugiere promover espacios de sensibilización para el fortalecimiento de la cultura de la certificación voluntaria para esquemas grupales, como medida para facilitar el acceso a mercados y la reducción de los costos relacionados al proceso de certificación.
- En materia de los servicios que ofertan las organizaciones para asociados y terceros, se recomienda que dichos servicios y/o productos estén orientados a dar respuesta a las necesidades y prioridades de los

miembros asociado y/o mercado. Algunas de las entidades a las cuales se puede acudir son el SENA, la UAEOS, la ADR, Gobernación del Huila, la Cámara de Comercio del Huila, Finagro, el Banco Agrario, ProColombia, entre otras.

- En lo referente a la comercialización, se sugiere fortalecer los conocimientos que tienen los esquemas asociativos respecto a esta acción. Una de las formas para llevar a cabo lo anterior es a través de jornadas de sensibilización donde se presenten los diferentes canales existentes, requisitos, habilidades, y la importancia de tener una estructura interna que soporte lo requerido al respecto. Un posible canal por explorar son las compras públicas (Ley 1955, 2019, p.68).
- En términos generales, el conocimiento y acceso de la información a nivel de instituciones (públicas y privadas) y oferta por parte de las organizaciones, se vio marcado por el interés de temas de desarrollo y formalización de la actividad y comercialización de los productos. Se propone tener en cuenta actividades que faciliten el acceso y la comprensión de la información del entorno institucional y la oferta programática para el sector de acuicultura y pesca a nivel nacional y regional. Como ejemplo de lo anterior, están las jornadas de sensibilización, talleres, instrumentos, material impreso, entre otros. Este tipo de acciones no sólo permiten fortalecer las capacidades a nivel organizacional, sino que también dan la oportunidad de que sea replicable para los asociados y promueva mejoras en las futuras gestiones a realizar.
- En materia de inclusión financiera y otras fuentes de financiación, es importante que previamente las organizaciones asociativas analicen la información disponible en materia de servicios y productos financieros, y se acerquen a asesores de la entidad con el objeto de validar la información y solicitar claridades al respecto. Actualmente, existe un portafolio de productos financieros dirigidos al sector agropecuario con líneas que favorecen al sector de la acuicultura y pesca.

Respecto a la importancia que tienen los programas de fomento como fuente de financiación para el desarrollo de la actividad acuícola, se sugiere que las organizaciones asociativas incluyan entre sus actividades periódicas la búsqueda de convocatorias, proyectos y demás con el objeto de su participación y también, a partir de los requerimientos que se exigen, promover mejoras al interior de la organización. Así mismo, entendiendo la dinámica de los programas de fomento, se considera de importancia el fortalecimiento de las organizaciones en su capacidad de planificar, formular, gestionar proyectos con el objeto de mejorar la probabilidad de adjudicación.

- Las necesidades expuestas previamente son reiteradas en los planes de trabajo presentados por las organizaciones para los años 2021 y 2022. Las apuestas para estas vigencias están relacionadas entorno a áreas como la formalización, comercialización, fortalecimiento de capacidades, gestión de recursos para la mejora de la infraestructura, productividad, cultura de la calidad, entre otros.

6.2. Recomendaciones para la cadena de valor de la acuicultura del camarón en Tumaco

- En materia de formalización, se considera oportuno la realización de jornadas de sensibilización que expliquen la importancia e implicaciones que tiene la formalización como organización solidaria, como empresa y como unidad productiva. Así mismo, el desarrollo de instrumentos de apoyo que faciliten la comprensión tanto de las instituciones que participan como los trámites que deben de realizar en cada una de ellas.

- De acuerdo con el contexto e intereses de las organizaciones, en materia de gobierno corporativo se ponen a consideración actividades que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades actuales de las juntas directivas respecto a las gestiones que realizan con sus asociados y entorno. En este orden de ideas, se propone tener en cuenta temas como habilidades de liderazgo, resolución de conflictos, toma de decisiones, trabajo en equipo, igualdad de género, negociación, comunicación asertiva, conocimiento del entorno institucional y oferta programática.
- Respecto a la confianza, teniendo en cuenta las particularidades de cada asociación, se considera oportuno desarrollar actividades que permitan trabajar en las habilidades blandas de los asociados para el fortalecimiento de las relaciones entre ellos. Así mismo, de acuerdo con el interés de cada organización, formular herramientas promuevan el buen comportamiento dentro de las organizaciones, así como, identificar los procesos más comunes que se llevan a cabo para así delimitarlos, estandarizarlos y dar cumplimiento según lo establecido.
- En aspectos de planeación estratégica, es importante sensibilizar a las organizaciones respecto a la relevancia de ejercicios de planeación con sentido estratégico, donde se involucre a la junta directiva y asociados, y de ser posible, llevar a cabo talleres que acompañen a las organizaciones asociativas en la estructuración del ejercicio, con el fin de tener un producto final que sea la base para las gestiones futuras de los esquemas.
- Respecto a estándares voluntarios de certificación, son importantes las acciones de sensibilización que expliquen los procesos de certificación (requisitos, retos, beneficios y demás) y cómo esto tiene relación con el cumplimiento de la normatividad nacional. Esta actividad debe tener en cuenta sus condiciones productivas.
- En términos de contratación con terceros, las asociaciones se caracterizan por establecer contratos verbales con las partes. Esto si bien puede deberse a aspectos culturales, también pueden influir el acceso limitado a los recursos y la informalidad de las organizaciones. Por lo anterior, se recomienda implementar actividades de sensibilización y comprensión de temas como la contratación, enfocado en las necesidades actuales y futuras, y en el manejo de recursos humanos, considerando aspectos culturales y de contexto que podrían afectar estas áreas.
- En aspectos de género, es importante entablar diálogos con las organizaciones con el objetivo de comprender mejor sus procesos y verificar el estado actual de sus instrumentos, como la política o declaración de igualdad de género. De acuerdo con lo anterior, son de importancia la realización de talleres que faciliten la comprensión respecto a cómo se puede incorporar la perspectiva de género y la promoción de la igualdad de género al interior de las organizaciones. Así mismo, se pone a consideración la formulación de una política sectorial de género, ello entendiendo la importancia del rol que tiene la mujer en la camaronicultura.
- Referente a los servicios ofertados por las asociaciones, es importante que la oferta esté dirigida a la comprensión, necesidades y prospectiva del sector. Por lo anterior, se recomienda que como parte del ejercicio se verifique cómo se da la prestación de cada uno de ellos actualmente. Así mismo, se considera que, en el marco de los resultados de los ejercicios de planeación estratégica, se identifiquen oportunidades de mejora y fortalecimiento de capacidades relacionados con los servicios prestados.

Dada la situación actual, se pone a consideración la pertinencia de prestación de servicios como gestión sectorial y trámites para la formalización. Para llevar esto a cabo, se requiere que las organizaciones

asociativas fortalezcan conocimientos sus técnicos, capacidades, y relacionamiento con los diferentes actores del sector.

- Teniendo en cuenta que la mayoría de las asociaciones encuestadas comercializa sus productos, se considera oportuno fortalecer las capacidades y habilidades actuales en esta materia. Para ello es importante validar su poder de mercado y/o la existencia de intermediarios, y así mismo, realizar actividades que fortalezcan la comprensión de su negocio, mercados disponibles para el camarón y sus requisitos, como es el caso de las compras públicas, habilidades de negociación, entre otros.
- Como medidas para fortalecer el conocimiento del entorno institucional y la oferta programática, se propone la estructuración de herramientas que faciliten el acceso y la comprensión de la información sectorial disponible, promoviendo su divulgación a través de actores claves de la región. De igual manera, entendiendo el rol de las asociaciones, son importantes actividades donde se presente el sector institucional, la oferta, y cómo se puede acceder a éstas.
- En materia de inclusión financiera, se pone a consideración acciones para el fortalecimiento de capacidades y habilidades de las organizaciones asociativas, con el fin de prepararlas para el cumplimiento de requisitos exigidos por el sector financiero. Entre las acciones sugeridas están las capacitaciones en las áreas de contabilidad y finanzas, educación financiera, formulación y gestión de proyectos, y demás que se consideren. Como actividad complementaria, para conocimiento y comprensión de los esquemas asociativos, se sugiere facilitar el acceso a la información de la oferta de servicios y productos financieros.
- Entendiendo la importancia que tiene los programas de fomento para las asociaciones, como fuente alternativa de financiación, se recomienda fortalecer los conocimientos, destrezas y habilidades en la formulación y gestión de proyectos, contabilidad y finanzas, y demás áreas temáticas pertinentes para el cumplimiento de condiciones de programas de fomento.
- Teniendo en cuenta que como principal interés para las organizaciones esta la gestión de recursos para llevar a cabo la operación de la asociación se recomienda que este punto sea analizado a través de las actividades de planeación estratégica y demás acciones que tengan relación con el tema. De igual manera, las asociaciones reiteran el interés de capacitarse en temas sugeridos previamente como habilidades de negociación, igualdad de género, formación técnica en procesos productivos, calidad, mejoramiento de la producción, educación financiera, construcción de confianza, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo, asociatividad, estrategias en mercadeo y área comercial, finanzas y contabilidad y proceso de exportación.

En síntesis, aun cuando la presente caracterización no contó con la participación del total de organizaciones asociativas identificadas como activas en la región, la información aquí descrita representa condiciones y desafíos comunes que enfrentan las cadenas de valor analizadas en materia de asociatividad. Por lo anterior, esta información resulta de gran utilidad para futuras acciones o intervenciones que propendan por el fortalecimiento de los esquemas asociativos.

7. Referencias Bibliográficas

- Agencia de Desarrollo Rural. (2020). *Metodología Integral de Asociatividad MIA* (No. 1).
- Plan de Desarrollo “Enamórate de Tumaco 2.020 – 2.023,” 442 (2020).
- Banco Mundial. (n.d.). *Definición inclusión financiera*. Página Web Banco Mundial. Retrieved January 21, 2022, from <https://www.bancomundial.org/es/topic/financialeconomicinclusion/overview#1>
- Ley 1955 de 2019, 1 (2019). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=93970
- Ley 70 de 1993, 15 (1993). <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley 70 de 1993.pdf>
- Ley 1876 de 2017, 28 (2017). <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley No 1876 de 2017.pdf>
- Conpes 3956, 103 (2019).
- Plan de Desarrollo Departamental “Mi Nariño, en Defensa de lo Nuestro” 2020-2023, 534 (2020).
- Gobernación del Huila. (2020). *Gobernación fortalecerá Cadena Piscícola del Huila*. Gobernación Del Huila. <https://www.huila.gov.co/publicaciones/9658/gobernacion-fortalecera-cadena-piscicola-del-huila/>
- INVIMA. (n.d.). *Buenas prácticas de manufactura - BPM*. Página Web INVIMA. Retrieved December 1, 2021, from <https://www.invima.gov.co/buenas-practicas-de-manufactura-bpm-sinonimo-de-responsabilidad-e-inocuidad-en-los-alimentos>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019a). *Estrategia de Política para el Sector de Pesca y Acuicultura-Un Campo para la Equidad*.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019b). *Plan Estratégico Sectorial (2019-2022) “Campo con Progreso: Transformación Productiva, Competitividad y Desarrollo Rural.”*
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, & FAO. (2014). *Plan Nacional para el Desarrollo de la Acuicultura Sostenible en Colombia (PlaNDAS)*.
- ONUDI. (2021). *Formulario de caracterización de asociatividad - Proyecto GMAP Colombia* (p. 24).
- Presidente de la República de Colombia. (2011). *Decreto Ley 4122 de 2011*. 7.
- Ruiz, J. M. (2021). *PASOS PARA PROMOCIONAR Y CONFORMAR UNA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES RURALES*.
- Secretaría de Agricultura y Minería del Huila. (2020). *Evaluación Agropecuaria 2020*.
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2017). *ABC del Sector Solidario*.
- Villalaz Pimentel, L. (1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*. https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf