



**ESTUDIO DE REPRESENTATIVIDAD NACIONAL Y DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO INTERNO
DEMOCRÁTICO GREMIAL DEL SUBSECTOR HORTIFRUTÍCOLA DE COLOMBIA**

**ESTUDIO TÉCNICO PARA LA DETERMINACIÓN DEL ADMINISTRADOR DEL
FONDO NACIONAL DEL FOMENTO HORTIFRUTÍCOLA -FNFH-**

**DIRECCIÓN DE CADENAS AGRÍCOLAS Y FORESTALES
MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL**

**BOGOTÁ D.C.
2026**

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MARCO NORMATIVO	5
2.1. Constitución Política de Colombia	5
2.2. Leyes de Carácter General y Orgánico	6
2.3. Normatividad Específica del Subsector de la Hortifrutícola	6
2.4. Decretos Reglamentarios	7
2.5. Jurisprudencia (Sentencias de la Corte Constitucional)	8
2.6. Manual de Contratación del Ministerio de Agricultura (MADR).....	9
3. Definiciones.....	10
4. OBJETIVOS	11
4.1. Objetivo General.....	11
4.2. Objetivos Específicos	12
5. Metodología para el análisis de representatividad nacional y estructura democrática para el subsector Hortifrutícola	12
5.1. Etapa 1: Evaluación de legalidad, personería jurídica y participación en el sector Hortifrutícola	12
5.2. Etapa 2. Socialización, participación y diagnóstico	13
5.3. Etapa 3. Evaluación de representatividad del sector frutas y hortalizas	17
5.3.1. Evaluación de estructura y funcionamiento democrático (25 puntos)	19
5.3.2. Capacidad organizacional y sectorial (40 puntos)	19
6. Resultados	20
6.1. Etapa 1: Evaluación de legalidad, personería jurídica y participación en el sector Hortifrutícola	20
6.2. Etapa 2. Socialización, participación y diagnóstico	24
6.2.1. Macrorregión Caribe – Insular.....	29
6.2.2. Macrorregión Andina.....	41
6.2.3. Macrorregión Eje Cafetero y Antioquia	49
6.2.4. Macrorregión Suroccidente	58
6.2.5. Macrorregión Orinoquía y Amazonía	64
6.3. Etapa 3. Evaluación de representatividad del sector frutas y hortalizas.....	71
6.3.1. Representatividad el subsector (35 puntos).....	71



Agricultura

6.4. Evaluación de estructura y funcionamiento democrático (25 puntos).....	72
6.4.1. Capacidad organizacional y sectorial (40 puntos).....	73
6.4.2. Resultado consolidado de la evaluación y participación relativa de las organizaciones habilitadas	75
7. ANÁLISIS FINANCIERO DEL ADMINISTRADOR	77
8. Recomendaciones para el administrador del FNFH	86
9. Recomendaciones para el contrato de administración del FNFH	87
10. Conclusión del estudio de representatividad y estructura democrática	88

1. INTRODUCCIÓN

El Estado colombiano, a través de la Ley 101 de 1993 y sus modificaciones, ha consolidado las contribuciones parafiscales como el motor del desarrollo agropecuario, permitiendo que recursos de naturaleza pública sean reinvertidos en beneficio de los propios productores. La Ley 101 de 1993, “Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero”, en su capítulo V, fija el marco general dentro del cual se pueden establecer contribuciones parafiscales para el sector agropecuario y pesquero y en su artículo 29 dispone que “son contribuciones parafiscales agropecuarias y pesqueras las que, en casos y condiciones especiales, por razones de interés general, impone la Ley a un subsector agropecuario o pesquero determinado para beneficio del mismo”.

El Acto Legislativo 01 de 2023, reconoce al campesinado como sujeto de especial protección constitucional en Colombia. Asimismo, los artículos 29 al 35 de la Ley 101 de 1993, establece un régimen especial de implementación y gestión de las contribuciones parafiscales agropecuarias, excluyéndolas del presupuesto nacional, así como su contratación del Estatuto General de Contratación. El artículo 31 dispone expresamente que “los recursos que se generen por medio de contribuciones parafiscales agropecuarias y pesqueras deben ser invertidos en los subsectores agropecuario o pesquero que los suministra, con sujeción a los objetivos siguientes:

1. Investigación y transferencia de tecnología, y asesoría y asistencia técnicas.
2. Adecuación de la producción y control sanitario.
3. Organización y desarrollo de la comercialización.
4. Fomento de las exportaciones y promoción del consumo.
5. Apoyo a la regulación de la oferta y la demanda para proteger a los productores contra oscilaciones anormales de los precios y procurarles un ingreso remunerativo.”

Para el caso específico del subsector hortifrutícola, se establece el régimen jurídico dispuesto en la Ley 118 de 1994, “*por la cual se establece la cuota de fomento hortifrutícola, se crea un fondo de fomento, se establecen normas para su recaudo y administración y se dictan otras disposiciones*”. Por medio de esta norma se crea la contribución parafiscal para el fomento del sector hortifrutícola y se crea el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (FNFH). El artículo 3º de dicha ley estipula expresamente: “*Establécese la Cuota de Fomento Hortifrutícola, la cual está constituida por el equivalente del uno por ciento (1%) del valor de venta de frutas y hortalizas*”. La cual fue reglamentada por el Decreto 3748 de 2004.

Este esquema obliga al Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), a contratar la administración de estos recursos con la agremiación más representativa de cada subsector. Por tanto, el MADR debe delegar la administración de estos recursos en una entidad gremial que no solo demuestre idoneidad técnica y cobertura nacional, sino que represente los intereses de quienes integran este subsector esencial para la seguridad alimentaria del país.

El presente estudio técnico de representatividad y estructura democrática constituye el insumo fundamental para la identificación de la organización que administrará el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, (FNFH) según lo previsto en la Ley de creación y los parámetros establecidos por el Manual de Contratación del MADR. En esta versión, el análisis se ajusta a las disposiciones del reciente Decreto 1222 de noviembre de 2025, el cual redefine los criterios de representatividad nacional y funcionamiento democrático. Este nuevo marco

normativo exige que la entidad administradora garantice no solo la participación de sus afiliados en la toma de decisiones, sino que también implemente mecanismos que aseguren la democratización de sus órganos de dirección y promuevan activamente la paridad y la inclusión, alineándose con los compromisos del Estado en materia de equidad de género y relevo generacional en el campo.

La administración del FNFH adquiere especial importancia por cuanto debe enfocarse con rigor en la investigación, la transferencia de tecnología y la mejora de la comercialización para proteger el ingreso de los productores frente a la volatilidad del mercado. Así, este documento evalúa si la entidad aspirante posee la capacidad administrativa para ejecutar un presupuesto orientado a resultados y una estructura orgánica que permita una interlocución fluida entre el Gobierno Nacional y los pequeños, medianos y grandes productores del subsector hortifrutícola.

Asimismo, este estudio de representatividad establece un diagnóstico del FNFH y del subsector hortifrutícola, obtenido a través de un ejercicio de participación ciudadana, que permitió establecer desde las bases los criterios de representatividad, así como estrategias y herramientas para que los actores claves del sector se vieran representados en un administrador; y propuestas para mejorar la gestión y administración de los recursos del fondo. De igual manera estos espacios, permitieron recolectar información sobre las necesidades principales del subsector, información que deberá ser integrada y adoptada en el plan estratégico de administración del FNFH.

Finalmente, este análisis busca dotar al proceso de selección de la máxima transparencia y seguridad jurídica, verificando el cumplimiento de los estatutos gremiales y la legitimidad de sus procesos electorales internos. Al integrar las exigencias de representatividad territorial y democrática actualizadas a 2025, el Ministerio asegura que el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola sea gestionado por una organización con probada vocación de servicio, capaz de liderar los retos de productividad y sostenibilidad que demanda el sector rural colombiano para los años venideros.

2. MARCO NORMATIVO

El marco normativo que rige el presente estudio se fundamenta en los principios constitucionales de protección agropecuaria y en las directrices de parafiscalidad de la Ley 101 de 1993. Su eje central es la Ley 118 de 1994, normativa exclusiva que rige el FNFH, complementada transversalmente por los criterios de democratización, representatividad e inclusión establecidos en el Decreto 1222 de 2025 –compilado en el Decreto 1071 de 2015– y los desarrollos jurisprudenciales sobre la materia. En conjunto, este andamiaje jurídico garantiza que la selección de la entidad gremial administradora de estos recursos públicos se realice bajo estrictos estándares de transparencia, legitimidad democrática e idoneidad institucional (Anexo 1).

2.1. Constitución Política de Colombia

La carta magna establece los principios rectores sobre los cuales se fundamenta la intervención del Estado en el sector agropecuario y la creación de contribuciones parafiscales:

- El **Artículo 64** establece que es deber del Estado promover el acceso progresivo a la propiedad de la tierra de los trabajadores agrarios y a los servicios de comercialización, asistencia técnica y empresarial, con el fin de mejorar la calidad de vida de los campesinos.

- El **Artículo 65** dispone que la producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado, otorgando prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas y promoviendo la investigación y transferencia de tecnología.
- El **Artículo 150 (numeral 12)** dicta que corresponde al Congreso de la República establecer contribuciones fiscales y, excepcionalmente, contribuciones parafiscales en los casos y bajo las condiciones que fije la ley.

2.2. Leyes de Carácter General y Orgánico

Ley 101 de 1993 (Ley General del Desarrollo Agropecuario y Pesquero), cuyo objeto es desarrollar los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución Nacional, por lo que desarrolla disposiciones enfocadas a proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales.

El Artículo 1 al establecer el propósito del marco normativo, dispone que es desarrollar los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución Nacional y *“En tal virtud se fundamenta en los siguientes propósitos que deben ser considerados en la interpretación de sus disposiciones, con miras a proteger el desarrollo de las actividades agropecuarias y pesqueras, y promover el mejoramiento del ingreso y calidad de vida de los productores rurales:”*; en especial el numeral 9 se determinan las condiciones de funcionamiento de las cuotas y contribuciones parafiscales para el sector agropecuario y pesquero.

A su vez, en los artículos 29 y 30, establece lo siguiente:

- ✓ **"Artículo 29. NOCIÓN.** *Para los efectos de esta ley, son contribuciones parafiscales agropecuarias y pesqueras las que, en casos y condiciones especiales, por razones de interés general, impone la ley a un subsector agropecuario o pesquero determinado para beneficio del mismo.*
Los ingresos parafiscales agropecuarios y pesqueros no hacen parte del Presupuesto General de la Nación."
- ✓ **"Artículo 30. ADMINISTRACIÓN Y RECAUDO.** *La administración de las contribuciones parafiscales agropecuarias y pesqueras se realizará directamente por las entidades gremiales que reúnan condiciones de representatividad nacional de una actividad agropecuaria o pesquera determinada y que hayan celebrado un contrato especial con el Gobierno Nacional, sujeto a los términos y procedimientos de la ley que haya creado las contribuciones respectivas.*

Las colectividades beneficiarias de contribuciones parafiscales agropecuarias y pesqueras también podrán administrar estos recursos a través de sociedades fiduciarias, previo contrato especial con el Gobierno Nacional; este procedimiento también se aplicará en casos de declaratoria de caducidad del respectivo contrato de administración."

2.3. Normatividad Especial del Subsector de la Hortifrutícola

Ley 118 de 1994, es el marco normativo que se establece la cuota de fomento hortifrutícola (Art. 1 y 3) y crea el fondo de fomento (Art. 7), las normas recaudo y administración (Art.9), con el fin de contribuir al desarrollo del subsector en Colombia.



Agricultura

- ✓ **"Artículo 1.** La presente ley tiene por objeto establecer la Cuota de Fomento Hortifrutícola y las definiciones principales de las bases para su recaudo, administración y destinación, con el fin de garantizar el óptimo desarrollo del Subsector Hortifrutícola."
- ✓ **"Artículo 3.** Establécese la Cuota de Fomento Hortifrutícola, la cual está constituida por el equivalente del uno por ciento (1%) del valor de venta de frutas y hortalizas."
- ✓ **"Artículo 7.** Créase el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola como una cuenta especial de manejo constituida con los recursos provenientes del recaudo de la Cuota de Fomento Hortifrutícola. Dichos recursos no constituyen rentas de la Nación, la cuenta se llevará bajo el nombre de "Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola" con destino exclusivo a los objetivos previstos en la presente ley."
- ✓ **"Artículo 9.** <Artículo modificado por el artículo 3 de la Ley 726 de 2001. > El Ministerio de Agricultura contratará con la Asociación Hortifrutícola de Colombia, Asohofrucol, la administración del Fondo y recaudo de la cuota retenida.
En el evento que dicha asociación pierda las condiciones requeridas para la administración del Fondo o incumpla el contrato, el Ministerio de Agricultura, mediante decisión motivada, deberá contratar la administración del Fondo con una entidad gremial de carácter nacional que represente al sector hortifrutícola.
El contrato administrativo señalará a la entidad administradora lo relativo al manejo de los recursos del Fondo, los criterios de gerencia estratégica y administración por objetivos, la definición y establecimientos de programas y proyectos, las facultades y prohibiciones de la entidad administradora, el plazo del contrato que inicialmente será por cinco años, y los demás requisitos y condiciones que se requieran para el cumplimiento de los objetivos y determinará que el valor de la contraprestación por la administración y recaudo de la cuota, será del diez por ciento (10%) del recaudo anual."
- ✓ **"Artículo 12.** Para que pueda recaudarse la cuota de fomento Hortifrutícola establecida por medio de la presente Ley, es necesario que esté vigente el contrato entre el Ministerio de Agricultura y la entidad administradora del Fondo."

Durante el año 2001, se expide la Ley 726 de 2001, la cual modificó parcialmente los artículos 4, 5, 9 y 16 de la Ley 118 de 1994, ampliando el universo de sujetos pasivos para incluir de manera inequívoca a todos los productores (naturales, jurídicos o sociedades de hecho) y, crucialmente, a aquellos que actúan como sus propios exportadores, a la vez que excluyó explícitamente al banano. Delegó el recaudo en procesadores y comercializadores como agentes retenedores, instituyendo mecanismos de paz y salvo, así como plazos perentorios para el traslado de recursos. Además, estableció ajustes al modelo de gobernanza y una administración delegada preferente en ASOHOFRUCOL, bajo un contrato quinquenal con una contraprestación del 10% sobre lo recaudado y cláusulas de sustitución por incumplimiento. Posteriormente, los artículos 2.10.3.8.1 al 2.10.3.8.17 del Decreto 1071 de 2015 compiló reglamentariamente este régimen, proporcionando definiciones operativas exhaustivas para toda la cadena (producción, procesamiento, comercialización) y reforzando el sistema de control con obligaciones contables específicas, separación de cuentas y poderes de inspección para el administrador del Fondo.

2.4. Decretos Reglamentarios

- **Decreto 3748 de 2004 "Por el cual se reglamenta la Ley 118 de 1994". -Compilado Decreto 1071 de 2015 Artículos 2.10.3.8.1 al 2.10.3.8.17-**

En los artículos 10, 11 y 12 del Capítulo III se determina lo siguiente con relación a la administración del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, así:

Artículo 10. *El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural contratará la administración del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola y el recaudo de la Cuota de Fomento Hortifrutícola, con la Asociación Hortifrutícola de Colombia con sujeción a los términos y condiciones señalados en la Ley 118 de 1994 y 726 de 2001.*

Parágrafo. *En caso de que la Asociación Hortifrutícola de Colombia incumpla las obligaciones legales y contractuales o no reúna los requisitos establecidos en el artículo décimo segundo del presente decreto, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural contratará la administración del Fondo con una entidad gremial del subsector hortifrutícola.*

Artículo 11. *Contraprestación. La entidad administradora del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola recibirá como contraprestación por la administración del Fondo y por el recaudo de la Cuota, una suma equivalente al diez por ciento (10 %) del valor recaudado anualmente, suma que podrá descontar a medida que se recaude la Cuota.*

Artículo 12. *Requisitos para la entidad administradora. La entidad administradora del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola deberá reunir los siguientes requisitos:*

- 1. Estar debidamente constituida, con personería jurídica vigente.*
- 2. Que su objeto está dirigido al fomento de la actividad hortifrutícola.*
- 3. No encontrarse en proceso de disolución o liquidación.*
- 4. No estar incurso en causal de inhabilidad.*
- 5. Tener condiciones de representatividad nacional de los productores de hortalizas y frutas.*

Parágrafo. *Se entiende que una entidad tiene condiciones de representatividad cuando:*

- 1. Su radio de acción se extiende a todo el territorio nacional.*
- 2. Agrupa a gremios o personas naturales productoras de frutas y hortalizas a nivel nacional, departamental y municipal.*
- 3. Orienta y dirige los intereses del gremio hortifrutícola.*

- **Decreto 1222 de 2025 del 14 de noviembre de 2025:** Reglamenta criterios actualizados sobre democratización y representatividad gremial. Incluye lineamientos rigurosos para asegurar la participación igualitaria, paridad de género y la representatividad efectiva de las bases productoras en las instancias de decisión, modernizando el concepto de "organización democrática" exigido por la Ley 101.
- **Decreto 1071 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo Agropecuario):** Compila toda la normatividad reglamentaria preexistente aplicable al sector, incluyendo la gestión de fondos parafiscales en el capítulo 8 del título 3 de la Parte 10 artículos 2.10.3.8.1 al 2.10.3.8.17.

2.5. Jurisprudencia (Sentencias de la Corte Constitucional)

Las sentencias C-543 de 2001 y C-132 de 2009, ha sido enfática en señalar que la selección o continuidad del administrador de los fondos parafiscales no puede ser automática ni indefinida, por el contrario, exige una verificación periódica y rigurosa de los criterios de idoneidad, representatividad y estructura democrática del gremio

- **Sentencia C-543 de 2001:** Determinó que corresponde al Gobierno la designación de la entidad administradora si la ley no la señala expresamente, o si la institución inicialmente determinada pierde

sus requisitos de representatividad y escogencia democrática. También estableció que, si existen dos o más entidades con idénticas condiciones, se debe escoger con estricta observancia del principio de transparencia.

- **Sentencia C-132 de 2009:** Aclaró que la designación legal de un administrador gremial no viola el principio de igualdad siempre que se fundamente en una justificación objetiva (representatividad nacional y democracia interna). Además, indicó que, ante el vencimiento de un contrato, el Gobierno puede escoger mediante un nuevo proceso a la entidad que reúna las características necesarias.

2.6. Manual de Contratación del Ministerio de Agricultura (MADR)

El capítulo 12 del Manual de Contratación, Supervisión e Interventoría del MADR, la administración de las contribuciones parafiscales del sector agropecuario se enmarca en un régimen jurídico especial, en el que la aplicación del Estatuto General de Contratación Pública no es directa, sino subsidiaria, en lo no reglado por la ley especial de creación. Este régimen especial, derivado de los artículos 150 (numeral 12) y 338 de la Constitución Política y desarrollado por la Ley 101 de 1993, impone al Gobierno nacional la obligación de contratar la administración de estos recursos con la agremiación más representativa del subsector correspondiente.

- **Numeral 12.1.2.1. Representatividad:** desarrolla el mandato de verificación de la representatividad, obligando a la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales del MADR a realizar un estudio técnico que, con base en criterios objetivos, determine si la entidad administradora mantiene su condición de ser la más representativa a nivel nacional y cuenta con una estructura democrática.
- **Numeral 12.1.2.2. Criterios Generales de Representatividad:** Define que las Direcciones de Cadenas deben aplicar criterios de representatividad como orientar y dirigir los intereses de los productores que aportan la cuota parafiscal, representar afiliados del subsector de producción primaria, tener carácter nacional y acreditar experiencia en la ejecución de proyectos con entidades públicas y privadas.

En este se define que, *“las Direcciones de Cadenas deberán establecer técnicamente criterios que permitan verificar las condiciones de representatividad a nivel nacional de los gremios o colectividades beneficiarias que se hayan presentado a la convocatoria y cumplido con los requisitos determinados en el presente artículo, con el fin de determinar el más representativo del subsector.”*

Parágrafo. *La metodología de evaluación de los criterios anteriormente señalados podrá, en principio, contemplar la ponderación de eliminación inmediata y progresiva, como consecuencia del no cumplimiento de los mismos”.*

- **Numeral 12.1.2.3 Determinación de la Estructura Democrática:** Para determinar la estructura democrática, el manual exige verificar a partir de los estatutos: los mecanismos de participación, la ruta de libre asociación, y el procedimiento de elección y conformación del órgano máximo de dirección asegurando la participación de las bases departamentales; elección de representantes en las instancias seccionales, departamentales o locales.

3. Definiciones

De acuerdo con la Ley 2219 de 2022 se establecen las siguientes definiciones aplicables para la presente metodología:

Asociación campesina: Es aquella organización de carácter privado, sin ánimo de lucro constituida o que se constituya por campesinos, y que tenga como objeto principal la interlocución con el Gobierno en materias de reforma agraria, financiamiento, mercadeo, asistencia técnica para actividades agropecuarias, pesqueras o artesanales, extensión rural, los servicios básicos, los bienes públicos y las demás actividades relacionadas con el desarrollo rural, el reconocimiento, protección y ejercicio de los derechos de los campesinos y la práctica de su actividad productiva.

Asociación agropecuaria: Es la persona jurídica de derecho privado y sin ánimo de lucro, constituida por pequeños o medianos productores que adelantan una misma actividad agrícola, pecuaria, forestal, piscícola, acuícola, o por productos, con el objeto de satisfacer o defender los intereses comunes de sus asociados y contribuir al desarrollo del sector agropecuario nacional.

Clasificación de las Asociaciones Campesinas o Asociaciones Agropecuarias acorde con la Ley 2219 de 2022

- **Asociaciones Campesinas o asociaciones agropecuarias de Primer Grado:** Corresponde a las asociaciones municipales o distritales las cuales deben estar constituidas como mínimo por 20 asociados entre personas naturales o jurídicas.
- **Asociaciones Campesinas o asociaciones agropecuarias de Segundo Grado:** Son las asociaciones departamentales o regionales y están constituidas por no menos de 10 asociaciones de primer grado. En los departamentos cuyo número de municipios sea inferior a diez, las asociaciones departamentales de segundo grado podrán constituirse y operar con el número de Asociaciones municipales de primer grado que corresponda a la cantidad de municipios existentes en el respectivo ente.
- **Asociaciones Campesinas o asociaciones agropecuarias de Tercer Grado:** Se constituyen como mínimo por 5 asociaciones de segundo grado.

Actores Clave: se refiere a productores de frutas y hortalizas sujetos de la cuota de fomento parafiscal del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, FNFH.

Agricultura campesina, familiar y comunitaria (ACFC): acorde con la Resolución 464 de 2017 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, por la cual se establecen los lineamientos Estratégicos de Política Pública para la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria y se dictan otras disposiciones, establece que la ACFC se refiere a economías territoriales rurales del país los cuales tienen sistemas de producción gestionados por mujeres, hombres, familias, y comunidades campesinas, indígenas, negras, afrodescendientes, raizales, y palenqueras. Dichos sistemas están compuestos por diversificación de actividades y medios de vida donde el trabajo familiar, comunitario o asociativo es predominante. Las actividades desarrolladas son de producción, transformación y comercialización de bienes y servicios agrícolas, pecuarios, pesqueros, acuícolas y silvícolas; complementados con actividades no agropecuarias.

Región: Acorde con lo dispuesto en la Constitución Política de Colombia, y en concordancia con los lineamientos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en el marco de Reforma Agraria, y teniendo en cuenta la resolución 000016 de 2025, por la cual se declara el año 2025 como el “Año Nacional de la Reforma

Agraria y de la Agricultura Campesina, Familiar, Étnica y Comunitaria”, se establecen las siguientes macrorregiones para el desarrollo de este documento (Tabla 1).

Tabla 1. Macrorregiones de Colombia

Macrorregiones	Departamentos que cubre
Caribe - Insular	Córdoba, Sucre, Bolívar, Cesar, Magdalena, Atlántico y La Guajira. San Andrés, Providencia y Santa Catalina
Andina	Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Huila, Santander y Norte de Santander
Suroccidente	Nariño, Valle del Cauca, Cauca, Chocó y Putumayo
Eje cafetero y Antioquia	Caldas, Risaralda, Quindío, Antioquia
Orinoquía y Amazonía	Arauca, Meta, Casanare, Vichada; Amazonas, Vaupés, Caquetá, Putumayo, Guainía y Guaviare

Comité regional: Para el efecto de este documento el comité regional de hortalizas y el comité regional de frutas se entiende como el espacio de interacción y participación de los diferentes actores claves relacionados con el FNFH, para la socialización de la normativa y discusión de los aspectos para tener en cuenta para el estudio de representatividad que se encuentran dentro de una región.

Comité nacional: Para el efecto de este documento el comité nacional de hortalizas y el comité nacional de frutas se entiende como el espacio de interacción y participación de los representantes de los comités regionales y que confluyen para la discusión de aspectos relacionados con el FNFH y el estudio de representatividad del sector.

Clasificación de productores agrícolas: los productores del sector Hortifrutícolas se clasifican en pequeños, medianos y grandes; estos son aportantes y por ende deben ser beneficiarios del FNFH. Para el presente estudio de representatividad, la clasificación de los productores se tomará de acuerdo con la Resolución 101 de 2022 del MADR (Tabla 2).

Tabla 2. Clasificación de productores por tamaño de la UPA

Grupo de Productos	Tamaño Máximo de la UPA Pequeño Productor (hectáreas)	Tamaño Máximo de la UPA Mediano Productor (hectáreas)	Tamaño de la UPA gran Productor (hectáreas)
Plátano	3,6	10,8	Mayor de 10,8
Verduras y Hortalizas	0,5	3	Mayor de 3
Frutas	3	10	Mayor de 10

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Identificar la organización gremial, que reúna las condiciones de mayor representatividad gremial nacional con estructura democrática, capacidad técnica y administrativa para la administración del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, basados en criterios objetivos de representatividad, organización y democracia interna.

4.2. Objetivos Específicos

- Apropiación de la normativa relacionada con el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (FNFH) con organizaciones, federaciones, secretarías de agricultura y otras entidades con el fin de que los actores del sector conozcan los alcances del FNFH, las responsabilidades y deberes del administrador.
- Garantizar la participación de los actores clave en la construcción del diagnóstico sobre el FNFH, la representatividad gremial, gestión y administración de los recursos del fondo, y necesidades del subsector.
- Consolidar una base de datos nacional con las organizaciones de frutas y hortalizas para la evaluación de representatividad gremial del subsector.
- Validar la cobertura territorial y la representatividad nacional mediante la verificación de las estructuras organizativas de las asociaciones presentes en la base de datos nacional, teniendo en cuenta los criterios técnicos determinados por la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.
- Verificar el funcionamiento democrático de las organizaciones validadas a través de la revisión de los estatutos y otros procesos de gobernanza, de tal forma que se garantice la participación transparencia y libre asociación de los afiliados en las entidades gremiales, teniendo en cuenta lo relacionado en el Decreto 1222 de 2025.
- Determinar la idoneidad institucional y la capacidad administrativa de las organizaciones, evaluando su experiencia, solidez técnica y capacidad de ejecución para gestionar adecuadamente los recursos parafiscales de carácter público.

5. Metodología para el análisis de representatividad nacional y estructura democrática para el subsector Hortifrutícola

5.1. Etapa 1: Evaluación de legalidad, personería jurídica y participación en el sector Hortifrutícola

5.1.1. Consolidación Base de Datos Nacional

La construcción de la base de datos nacional de organizaciones del subsector hortifrutícola constituye el insumo primario del Estudio de Representatividad. La Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, DCAF, integra información proveniente de cuatro fuentes oficiales complementarias, mediante un procedimiento sistemático de solicitud, recepción, normalización esquemática y consolidación.

En esta etapa, la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales realiza la solicitud de información a diferentes entidades como las Secretarías de Agricultura y/o Desarrollo Económico Departamentales (Anexo 2), Agencia Nacional de Tierras (ANT), Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA), Agencia de Desarrollo Rural (ADR) (Anexo 3) y Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, CONFECÁMARAS (Anexo 4).

Para la consolidación completa se realiza un proceso de normalización el cual consiste en:



- Estandarización del NIT mediante eliminación de puntos, guiones y caracteres no numéricos, generando un NIT normalizado estandarizado.
- Mapeo de las columnas heterogéneas y migración a un esquema institucional común.
- Consolidación de los campos descriptivos de productos en un campo único.

5.1.2. Depuración Base de datos Nacional

Durante esta fase, a partir de la base de datos obtenidas en la consolidación de la base de datos nacional, se realiza la gestión de la información enfocada a obtener un consolidado de organizaciones específicamente del subsector de frutas y hortalizas, activas y con personería jurídica vigente.

Para ello, se depura la base de datos nacional teniendo en cuenta:

- Información mínima completa (nombre legible y departamento identificable).
- Organizaciones duplicadas por nombre y por NIT.
- Organizaciones cuyo objeto social no corresponda al subsector de frutas y hortalizas, teniendo en cuenta el cumplimiento de al menos uno de los siguientes criterios (i) reporte de líneas productivas del FNFH (Resolución N° 000345 de 2024); (ii) CIU 0113, 0119, 0122-0129 y 9399 como alguna de las actividades económicas reportada; (iii) objeto social explícitamente vinculado a la producción, transformación o comercialización de frutas y hortalizas; o (iv) organizaciones con líneas productivas pertenecientes al subsector de frutas y hortalizas (Resolución N.° 000345 de 2024).

5.1.3. Aplicación de criterios para organizaciones a participar en el estudio de representatividad: Habilitación de las organizaciones

Partiendo de la base de datos nacional validada del subsector de frutas y hortalizas, se procede a aplicar criterios adicionales, con el fin de obtener las organizaciones que se integrarán en el proceso de evaluación del estudio de representatividad, por tanto, esta fase corresponde a la etapa habilitante.

- Organizaciones con presencia y actividad en más de un departamento del territorio nacional
- Organizaciones que hayan manifestado su interés en la administración del FNFH a través de su inscripción en la convocatoria pública - Declaración de veracidad
- Organizaciones que asocien más de una línea productiva perteneciente al subsector de frutas y hortalizas teniendo en cuenta la Resolución N°000345 de 2024.
- Información mínima completa, validada y corroborada con cámara de comercio

5.2. Etapa 2. Socialización, participación y diagnóstico

5.2.1. Socialización a Secretarías de Agricultura Departamentales

Se realizaron reuniones de socialización a las cuales se invitaron las Secretarías de Agricultura de los departamentos a través de oficios emitidos por la DCAF (Anexo 7). Las reuniones de socialización se realizaron de manera virtual.

5.2.2. Socialización con gremios y federaciones del subsector

Se realizó la socialización virtual con organizaciones, gremios y federaciones del subsector a participar, con el fin de presentar la normatividad y metodología relacionada con el estudio de representatividad.

5.2.3. Eventos de Socialización y conformación de Comités Regionales

Se realizaron eventos de socialización en diferentes departamentos de las macrorregiones del país, donde se socializó la normativa y metodología del estudio de representatividad. Asimismo, se realizó una encuesta estructurada de diagnóstico con los participantes del evento y se procedió a conformar los comités de frutas y hortalizas. Se crearon cinco comités regionales de hortalizas y cinco comités regionales de frutas acorde con la Tabla 3, el cual contó con un responsable designado por la DCAF, para su desarrollo, logística y dirección. La metodología fue participativa, basada en criterios normativos y técnicos claros.

- Secretario de la Cadena de Cítricos y Piña
- Secretario de la Cadena de Mango y Aguacate
- Secretario de la Cadena de Pasifloras
- Secretario de la Cadena de Frutos Rojos
- Secretario de la Cadena de Hortalizas
- Secretario de la Cadena de Musáceas

Además, participaron el coordinador de cultivos permanentes y hortifrutícolas; y el personal transversal de la dirección.

Tabla 3. Macrorregiones de Colombia

Comité	Departamentos que cobija	Responsable
Caribe - Insular	Córdoba, Sucre, Bolívar, Cesar, Magdalena, Atlántico y La Guajira. San Andrés, Providencia y Santa Catalina	Secretaria de la Cadena de Mango y Aguacate
Andina	Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Huila, Santander y Norte de Santander	Secretario de frutos rojos, secretaria de hortalizas
Eje cafetero y Antioquia	Caldas, Risaralda, Quindío, Antioquia	Apoyo transversal y Secretarios de Musáceas y Cítricos -Piña
Suroccidente	Nariño, Valle del Cauca, Cauca, Chocó y Putumayo	Secretaria de Pasifloras Secretario de Musáceas
Orinoquía - Amazonía	Arauca, Meta, Casanare, Vichada; Amazonas, Vaupés, Caquetá, Putumayo, Guainía y Guaviare	Secretario de Cítricos y Piña

5.2.3.1. Convocatoria y Difusión

Desde la dirección de cadenas agrícolas y forestales se realizó una convocatoria masiva y amplia para promover la participación de las organizaciones y asociaciones de primer, segundo y tercer grado; así como productores. Esta se realizó a través de los canales institucionales del MADR, correo electrónico y secretarios de agricultura y/o desarrollo económico de los departamentos. Asimismo, se realizó una reunión previa con los secretarios de

agricultura de los departamentos donde se desarrollarían los eventos, para garantizar el espacio para el evento con una capacidad de entre 100 a 200 personas, así como el sonido necesario para su desarrollo.

5.2.3.2. Inscripción al evento

Desde la dirección de cadenas agrícolas y forestales generó un enlace de inscripción para cada uno de los eventos desarrollados, el cual se habilitó días antes del evento. Basados en esta información se planeó la logística del evento.

5.2.3.3. Desarrollo del evento

La agenda de los comités regionales estuvo enfocada en tres puntos: socialización del marco normativo y jurídico del FNFH, fase participativa relacionada con el estudio de representatividad, el FNFH y el administrador del fondo a través de una encuesta estructurada y conformación de los comités regionales.

a) Socialización del marco normativo y jurídico

El secretario técnico responsable realizó una presentación dinámica y sencilla donde explicó las leyes, resoluciones y otras normas que están vinculadas con el FNFH. En este punto se buscó, que las organizaciones y asociaciones adquirieran información importante y relevante con respecto al FNFH y al administrador de los recursos. Asimismo, buscaba empoderar a los actores claves del sector en torno a posibles estrategias y actividades que permitieran mejorar el FNFH.

La socialización también buscaba concientizar a las organizaciones y asociaciones sobre la importancia y relevancia de la representatividad, entendida como una representatividad universal que cubre los intereses de las 132 líneas productivas sujetas de recaudo en el FNFH.

b) Aplicación de encuesta estructurada

El objetivo de esta encuesta fue recolectar información diagnóstica desde las bases teniendo en cuenta entre otros criterios de representatividad, estrategias y herramientas para que los actores claves del sector se vean representados en un administrador, oportunidades de mejoras para el FNFH y necesidades del subsector (Anexo 7). La encuesta se conformó con los siguientes componentes.

- Estudio de representatividad
- Representación en el FNFH
- Gestión y administración de los recursos del FNFH
- Representatividad Deseada – Visión Futura
- Participación en el estudio de Representatividad
- Necesidades en el sector de frutas y Hortalizas
- Sugerencias para el fondo

Para la aplicación de la encuesta se generó un enlace y código QR, el cual fue proyectado durante el evento. En el caso de que los productores, por diferentes razones no pudieron acceder a la plataforma se entregaron encuestas físicas para su desarrollo. La encuesta estuvo habilitada durante el desarrollo del evento, y solo se mantuvo abierta por más tiempo en casos específicos. Asimismo, en los casos que los participantes lo

requirieron se realizó un proceso de validación, para lo cual se designaron hasta tres participantes para verificar la transparencia del ejercicio.

c) Conformación de los comités de frutas y hortalizas

Comités regionales

El comité de frutas y el comité de hortalizas se conformaron durante los eventos regionales, para ello, los representantes de las organizaciones o productores se postularon y se sometieron a votación con los participantes del evento. Cada comité quedó conformado con al menos tres representantes de cada departamento perteneciente a la macrorregión (Tabla 4). En dado caso que a nivel departamental existiera un Comité de Hortalizas y/o Frutas, estos deberán nombrar un representante para el comité regional con el fin de no perder legitimidad de la organización. Las organizaciones y/o productores de frutas y hortalizas que participaron fueron aquellos que representaran alguna de las líneas productivas establecidas en la Resolución 000345 de 5 de diciembre de 2024.

Tabla 4. Conformación inicial de los comités de frutas y hortalizas

Región	Departamentos que cubija	Número de participantes Comité de Frutas	Número de participantes Comité de Hortalizas
Caribe - Insular	Córdoba, Sucre, Bolívar, Cesar, Magdalena, Atlántico y La Guajira; San Andrés, Providencia y Santa Catalina	30	30
Andina	Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Huila, Santander, Norte de Santander	18	18
Eje cafetero y Antioquia	Caldas, Risaralda, Quindío, Antioquia	12	12
Orinoquía - Amazonía	Arauca, Meta, Casanare, Vichada; Amazonas, Vaupés, Caquetá, Putumayo, Guainía y Guaviare	30	30
Suroccidente	Nariño, Valle del Cauca, Cauca, Chocó	12	12

*En caso de no existir delegados en algún departamento se trabajará con los existentes.

Requisitos para participar en los Comités

- Organizaciones de productores y/o productores de frutas y hortalizas establecidos en la Resolución 000345 de 5 de diciembre de 2024.
- Certificado de existencia y representación legal (no mayor a 30 días) que acredite su naturaleza (asociación, cooperativa, organización de productores o figura equivalente).
- Registro Único Tributario Vigente - RUT vigente.

- Pertenencia a comunidades negras, pueblos indígenas, territorios campesinos agroalimentarios o núcleos de reforma agraria (cuando aplique).

Comité Nacional

Se crea un comité nacional de hortalizas y un comité nacional de frutas, el cual se conforma con los representantes de los comités regionales, designados para participar en este. El comité nacional de hortalizas se conforma por 12 representantes de organizaciones / productores de hortalizas, y el comité nacional de frutas por 12 representantes de organizaciones / productores de frutas. Cada comité regional, selecciona de manera democrática dos representantes para el comité nacional (Tabla 5).

Tabla 5. Conformación inicial del Comité Nacional

Región	Número de participantes
Caribe e Insular	2
Andina	2
Amazonía	2
Suroccidente	2
Orinoquía	2
Insular	2
Total	12

d) Socialización de los resultados de la encuesta en los comités de frutas y hortalizas

Una vez finalizado el análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta diagnóstico en los eventos, esta información se presentará al comité nacional, con el fin de ratificar el diagnóstico y las propuestas logradas en los comités regionales. Además, se establecerá una hoja de ruta para mantener activos los comités regionales, en busca de lograr una consolidación del sector frente a la gestión del administrador del FNFH.

5.3. Etapa 3. Evaluación de representatividad del sector frutas y hortalizas

La evaluación de las organizaciones se realizó a través de una metodología cuantitativa, comparativa, estandarizada y verificable. Esta permitió realizar una selección basada en los principios de objetividad, igualdad y libre concurrencia, neutralidad competitiva, transparencia y trazabilidad, independencia técnica y representatividad sectorial. Para la evaluación se estableció un valor cuantitativo con tres dimensiones acorde con la tabla 6.

La ponderación asignada a cada dimensión responde a la finalidad del estudio, que consiste en identificar la organización con mayor capacidad de representar integralmente los intereses del subsector de frutas y hortalizas. En este sentido, la dimensión de Capacidad Organizacional y Sectorial (40%) recibe la mayor valoración, dado que la administración de un fondo parafiscal requiere capacidades técnicas, administrativas, operativas y de gestión verificables para ejecutar eficientemente los recursos y atender las necesidades del subsector. La dimensión de Representatividad del Sector (35%) constituye el segundo criterio en importancia, ya que permite evaluar el nivel de cobertura productiva, territorial y asociativa de las organizaciones frente al universo de productores hortifrutícolas. Finalmente, la dimensión de Estructura y Funcionamiento Democrático

(25%) garantiza la legitimidad de la representación y la participación de los afiliados en la toma de decisiones, constituyendo un requisito fundamental para la gobernanza institucional. La distribución de estos porcentajes busca equilibrar la capacidad de representación, la legitimidad organizacional y la capacidad efectiva de gestión, evitando que un único criterio determine por sí solo el resultado final de la evaluación.

Tabla 6. Dimensiones y calificación por dimensión para la evaluación de las organizaciones en el estudio de representatividad

Dimensión	Subcomponentes	Puntaje
1. Representatividad del sector	Afiliación, cobertura, producción, recaudo potencial, diversidad productiva.	35
2. Estructura y funcionamiento democrático	Gobernanza, participación, inclusión, procesos electorales.	25
3. Capacidad organizacional y sectorial	Técnica, administrativa, operativa, experiencia en proyectos, transparencia.	40
TOTAL		100

Para identificar el nivel de representatividad, se establece una escala de calificación de 1 a 5, siendo 1 una organización con muy baja representación, y 5 una organización con una alta representación (Tabla 7). Para ello, se utiliza la siguiente formula en cada una de las dimensiones:

Tabla 7. Interpretación de la dimensión de representatividad acorde con la calificación

Valor	Interpretación
1	Muy bajo
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Muy alto

5.3.1. Representatividad el subsector (35 puntos)

- Afiliación y/o socios por línea productiva, sector y nacional: busca establecer la organización y/o asociación que agrupe la mayor cantidad de productores en una línea productiva, en el sector de frutas y hortalizas y en el sector agrícola, teniendo en cuenta la base de datos nacional previamente establecida.
- Distribución territorial de las organizaciones en departamentos y regiones con presencia hortofrutícola: busca establecer como se encuentran las organizaciones y asociaciones distribuidas dentro de las regiones, y entre las regiones a nivel nacional.
- Áreas sembradas, volúmenes de producción y rendimiento de la organización y asociación por línea productiva frente al total nacional.

- Diversidad de productos: Cobertura de las organizaciones en las líneas productivas sujetas de recaudo en el FNFH en las regiones (aguacate, mango, cítricos, pasifloras, hortalizas, etc.)
- Recaudo nacional de las organizaciones: busca establecer el cuánto es el recaudo regional, con respecto a la producción de las organizaciones con el fin de establecer la eficiencia del recaudo por región.

Tratamiento del recaudo: el recaudo se evalúa como la capacidad potencial de contribución al sistema parafiscal, derivada de la producción y vinculación a cadenas. No se evalúa con base en la administración del Fondo, ni en el recaudo histórico del FNFH.

Representatividad del sector frutas y hortalizas: la evaluación de representatividad se realizó utilizando la metodología descrita por Molina et al., 2024 (Anexo 8), teniendo en cuenta los cinco criterios establecidos anteriormente. Para ella cada criterio contó con unos subcriterios cuenta con un puntaje, y una ponderación asociada, teniendo como resultado un gráfico radial con un puntaje para comparación entre las organizaciones y asociaciones presentes en el estudio. De esta manera se logró establecer la organización con el mayor puntaje de representatividad de acuerdo con los criterios establecidos en este documento.

5.3.1. Evaluación de estructura y funcionamiento democrático (25 puntos)

Para este ítem se realizó una revisión y verificación de la legitimidad organizativa. Para ello, a través de una revisión documental se recolectó información de:

- Mecanismos de participación de afiliados
- Elección democrática
- Estatutos y actas de asambleas y de juntas directivas
- Inclusión (mujeres, jóvenes, comunidades)

Para ello, se utilizó la metodología descrita por Molina et al., 2024 (Anexo 8), teniendo en cuenta cuatro criterios: estructura organizacional; roles y responsabilidades de los órganos rectores; relación socio organización (comités departamentales, regionales, Revisión y verificación de la ruta de afiliación etc.); participación de los afiliados (Planificación de Elección, Desarrollo y Sucesión) y participación de jóvenes y mujeres.

Cada criterio contó con unos subcriterios que tienen un puntaje, y una ponderación asociada, teniendo como resultado un gráfico radial con un puntaje para comparación entre las organizaciones y asociaciones presentes en el estudio. De esta manera se logró establecer la organización con el mayor puntaje para la evaluación de estructura y funcionamiento democrático de acuerdo con los criterios establecidos en este documento.

5.3.2. Capacidad organizacional y sectorial (40 puntos)

Evalúa las capacidades integrales técnica (producción, cadenas, información); administrativa (estructura, formalización); operativa (presencia territorial); experiencia en proyectos y transparencia. En esta dimensión se excluyeron los siguientes criterios; experiencia en administración del FNFH, volumen histórico de recursos del Fondo y continuidad como administrador; con el fin de generar un concepto equiparable para todas las organizaciones del subsector.

Esto se debe a que, la experiencia en la administración del FNFH constituye una condición histórica no replicable por todos los participantes. Su inclusión generaría una ventaja estructural contraria a los principios de igualdad, libre competencia y selección objetiva. En consecuencia, la evaluación se centra en capacidades

actuales, verificables y comparables, en coherencia con la obligación de verificación periódica de la representatividad e idoneidad del administrador.

5.6. Calificación

La presente metodología se estructura con el fin de garantizar que la evaluación se realice bajo criterios objetivos, verificables y comparables, en condiciones de igualdad, evitando la inclusión de factores que generen ventajas estructurales derivadas de situaciones históricas no replicables, tales como la administración previa del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola. Por tanto, al finalizar el ejercicio se tendrá el puntaje total por organización, un ranking comparativo y un insumo para selección de la entidad más representativa del subsector de frutas y hortalizas (Tabla 8).

Tabla 8. Clasificación posible de las organizaciones habilitantes

Nivel	Puntaje
Alto	80–100
Medio	60–79
Bajo	<60

6. Resultados

6.1. Etapa 1: Evaluación de legalidad, personería jurídica y participación en el sector Hortifrutícola

6.1.1. Consolidación Base de Datos Nacional

En esta etapa, la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales llevó a cabo la consolidación de una base de datos nacional de organizaciones hortifrutícolas a partir de la información recolectada desde cuatro fuentes complementarias, articuladas mediante un proceso sistemático de normalización esquemática, cruce, consolidación y validación.

En primer lugar, durante el mes de mayo de 2025, se remitieron 32 oficios a las secretarías de Agricultura y/o Desarrollo Económico Departamentales, solicitando la base de datos de las organizaciones presentes en cada territorio. Se recibió respuesta de 14 departamentos: Antioquia, Atlántico, Boyacá, Cauca, Cesar, Guainía, La Guajira, Magdalena, Meta, Quindío, Santander, Tolima, Valle del Cauca y Vaupés (Anexo 9), esta base de datos consolidada compiló 2.060 registros.

Adicionalmente, se solicitó información a la Agencia Nacional de Tierras (ANT), la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA) y la Agencia de Desarrollo Rural (ADR). Durante el segundo semestre de 2025 e inicios de 2026 se recibieron las correspondientes respuestas (Anexo 10), siendo la ADR la única entidad que aportó una base de datos de organizaciones de productores (Anexo 11), la cual contaba con 127 registros.

El 29 de agosto de 2025, mediante derecho de petición a la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECÁMARAS), se solicitó la relación de organizaciones del sector frutas y hortalizas registradas a nivel nacional en las cámaras de comercio. Esta información fue entregada a la DCAF el 8 de septiembre de

2025 (Anexo 12) e integrada a la base de datos, aportando 9.355 registros correspondientes a organizaciones con matrícula mercantil activa en el sector agropecuario a la fecha de respuesta (2025).

El 19 de febrero de 2026 se habilitó el a través de enlace la convocatoria pública para la inscripción de organizaciones de productores de frutas y hortalizas interesadas en participar en el estudio de representatividad. La convocatoria estuvo abierta hasta el 27 de abril de 2026, para lo cual se habilitó un formulario digital en la plataforma *Microsoft Forms*. El formulario, se conformó por 48 preguntas, recopilando información en cinco componentes: identificación del actor, caracterización organizacional, perfil productivo, gobernanza interna y relación con el FNFH. Durante este período se recibieron 971 respuestas válidas, sin embargo, solo 969 autorizaron el tratamiento de datos personales y declararon la veracidad de la información reportada (Anexo 13), los cuales fueron los considerados para el presente estudio, acorde con la Ley 1712 del 2014.

Como resultado de esta etapa de consolidación, se obtuvo una base de datos con 12.511 registros de organizaciones de productores (Anexo 14; Tabla 9).

Tabla 9. Organizaciones de productores consolidadas por fuente

Entidad / Fuente	N.º de registros consolidados	Porcentaje de participación
Secretarías de Agricultura y/o Desarrollo Económico Departamental	2.060	16%
ADR	127	1%
CONFECÁMARAS	9.355	75%
Convocatoria pública	969	8%
TOTAL	12.511	100%

Fuente: DCAF - MADR

6.1.2. Depuración Base de datos Nacional

A partir de la suma de los datos de las fuentes mencionadas (**12.511**), se adelantó un proceso de gestión y depuración teniendo en cuenta la metodología previamente descrita en este documento. Esto con el fin de obtener un consolidado de organizaciones específicamente del subsector de frutas y hortalizas, activas y con personería jurídica vigente. En cada una de las bases, previo a la consolidación, se realizó una depuración eliminando, en una primera versión, los posibles registros internos por cada fuente de información, obteniendo un total de **12.278** registros (este dato proviene de la suma de los totales de cada fuente).

Para la consolidación completa se realizó un proceso de normalización el cual consistió en la estandarización del NIT mediante eliminación de puntos, guiones y caracteres no numéricos, generando un NIT normalizado estandarizado. En este paso, se generaron duplicados adicionales entre bases, los cuales se depuraron acorde con los registros que contaran con la fuente e información más completa, priorizando a los registros provenientes de convocatoria:

a) Eliminación de duplicados: se identificaron y eliminaron registros duplicados, considerando tanto duplicación de NIT y de nombre, los cuales correspondían a organizaciones presentes simultáneamente en la misma o en dos o más fuentes (la misma organización registrada en la base de secretarías departamentales, en la convocatoria pública, en ADR, y en Confecámaras). Para cada grupo se conservó un único registro representante con el mayor índice de calidad de datos, enriquecido con los campos complementarios disponibles en las fuentes secundarias. Esta etapa redujo el total de registros a **12.151** (Anexo 15 – hoja 16.BD_SIN_DUPNIT(vf)).

b) Verificación de NIT por errores de digitación en las bases originales: se realizó posteriormente una verificación de NIT en la cual se evidenció inconsistencia con los NIT reales de las asociaciones, por lo cual se procedió a consultar manualmente y a corregir los NIT que estuvieran incorrectos por algún error de digitación proveniente desde las bases originales. De este proceso se obtuvo un resultado de **10.062** registros (Anexo 15 – hoja 17.BD_NITOK).

c) Depuración por objeto social: se excluyeron las organizaciones cuyo objeto social no correspondía al subsector de frutas y hortalizas, y que cumpliera al menos uno de los siguientes criterios:

- Reporte de líneas productivas del FNFH (Resolución N.º 000345 de 2024)
- Código CIIU 0113, 0119, 0122-0129 y 9399 como alguna de las actividades económicas reportada.
- Objeto social explícitamente vinculado a la producción, transformación o comercialización de frutas y hortalizas
- Organizaciones cuyas líneas productivas pertenezcan al subsector de frutas y hortalizas (Resolución N.º 000345 de 2024); se tuvieron en cuenta aquellas descritas en la convocatoria por los interesados, así como las actividades económicas registradas en RUES para aquellos registros extraídos de las demás fuentes.

Con este ejercicio se generó un listado de **5.420** registros únicos (Anexo 15 – hoja 18.BD_ACTIVIDADES).

d) Revisión de registros activos en RUES: Se realizó la consulta y verificación en la plataforma del Registro Único Empresarial y Social (RUES) a partir de la verificación manual de los registros, exceptuando aquellos resultantes del proceso de Convocatoria (acogiéndose al principio de buena fe y a la declaración de veracidad de los datos diligenciados, acorde con la Ley 1712 del 2014), con corte a mayo de 2026, teniendo en cuenta la vigencia de la personería jurídica mediante la presencia de NIT y/o estado de matrícula ACTIVA y renovada a 2026. Se excluyeron las organizaciones en estado de liquidación, disolución o inactivas, lo cual derivó en la generación de una Base Universal Verificada del estudio con **5268** registros resultantes. (Anexo 15 - hoja 19.BD_ACTIVAS_DEPURADA).

6.1.3. Aplicación de criterios para organizaciones a participar en el estudio de representatividad

Se procedió a aplicar criterios para consolidar la base de datos de las organizaciones habilitadas para participar en el estudio de representatividad. Los criterios aplicados fueron:

1. Organizaciones con presencia y actividad en más de un departamento del territorio nacional, acreditando estructura organizativa de alcance nacional.
2. Manifestación de interés: organizaciones que hayan expresado formalmente su interés en la administración del FNFH a través de su inscripción en la convocatoria pública.
3. Múltiples líneas productivas: organizaciones que agrupen más de una línea productiva perteneciente al subsector de frutas y hortalizas, conforme al listado de las 132 cadenas productivas establecido en

la Resolución N.º 000345 de 2024, teniendo en cuenta aquellas descritas en la convocatoria por los interesados, así como las actividades económicas registradas en RUES para aquellos registros extraídos de las demás fuentes.

Teniendo en cuenta los anteriores criterios, se hizo la depuración de la hoja 19.BD_ACTIVAS_DEPURADA, con base en que las organizaciones tengan presencia en más de 1 departamento, con más de un producto hortifrutícola y manifestación de interés en la convocatoria, lo cual arroja un registro de **11** organizaciones (Anexo 15 – hoja 20.HABILITADOS_DEPTOS).

En esta etapa se aplicó un último criterio de depuración, correspondiente a la presencia de las organizaciones en más de 4 departamentos, identificando **4** registros con los cuales se consolidó la base de datos de organizaciones habilitadas para la fase de evaluación de representatividad (Anexo 15 – 21.HABILITADOS_VF).

Tabla 13. Organizaciones que cumplen los criterios para participar en el estudio de representatividad

Nombre de la organización	Ámbito territorial	Líneas productivas
Asociación de productores de frutas de Colombia — CITRI	Nacional	Frutas y hortalizas
Corporación Gremial de Exportadores de Pasifloras de Colombia	Nacional	Frutas y hortalizas
Asociación Hortifrutícola de Colombia — ASOHOFRUCOL	Nacional	Ambas (frutas y hortalizas)
Federación Nacional de Cultivadores y Productores de Colombia — FENALCUP	Nacional	Ambas (frutas y hortalizas)

Fuente: DCAF, MADR.

El proceso de análisis de estas organizaciones se encuentra en el punto 6.3 “Etapa 3. Evaluación de representatividad del sector frutas y hortalizas”

6.1.4. Análisis del proceso de inscripción de organizaciones a la convocatoria pública

El proceso de registro e inscripción a la convocatoria pública generó una base de 969 respuestas con autorización para el tratamiento de datos, las cuales permitieron caracterizar el universo de actores que manifestaron interés en el Estudio de Representatividad. Esta base aporta información primaria sobre el perfil organizacional, productivo y de gobernanza de quienes acudieron voluntariamente al llamado del Ministerio. A continuación, se destacan los hallazgos más relevantes para la determinación de la representatividad (Anexo 13).

El 48,6 % de los formularios fue diligenciado por representantes legales de las organizaciones, aportando alto grado de legitimidad institucional; el 28,4 % fue completado por productores individuales, el 13,6 % por afiliados o asociados, el 4,8 % por directivos y el 4,6 % por personal técnico o profesional.

El tejido organizacional del subsector hortifrutícola que respondió a la convocatoria se concentra en las asociaciones de primer nivel, que representaron el 50,7 %, seguidas por personas naturales con el 39,9 %. Las federaciones u organizaciones de segundo nivel representaron el 2 %, mientras que las confederaciones u organizaciones de tercer nivel representaron el 0,9 %. El 75,2 % de los encuestados reportó contar con



personería jurídica vigente, el 20,6 % manifestó no tenerla y el 4,2 % indicó estar en trámite de actualización. El 57,2 % declaró contar con estatutos o reglamento interno vigentes.

El 93,1 % de los inscritos identifica a los pequeños productores como su base social predominante, evidenciando que el subsector hortifrutícola colombiano se sustenta fundamentalmente en la agricultura familiar y de pequeña escala. El 68,1 % se dedica principalmente a la producción de frutas, el 15,0 % a hortalizas y un 14,9 % reporta actividades en ambos grupos. Las líneas productivas del subsector de frutas más reportadas fueron plátano (335 menciones), aguacate (204), mora (134), mango (106), naranja (100) y lima Tahití (93). En el grupo de hortalizas lideraron ahuyama/zapallo (143 menciones), ají (136), tomate (90), lechuga (72) y cebolla de rama (63). El mercado local concentró el principal destino de comercialización (45,8 %), seguido por los mercados regionales (39,5 %) y nacional (35,7 %). Los intermediarios constituyeron el canal de comercialización dominante con un 68,0 %, seguidos por la venta directa 40,6 %.

El 91,2 % de los inscritos manifestaron conocer el FNFH; el 89,7 % declaró conocer la contribución parafiscal establecida por la Ley 118 de 1994; y el 86,1 % participa activa u ocasionalmente en sus actividades. El 92,0 % de los inscritos manifestaron su interés en participar en las actividades del FNFH. En cuanto a la inversión, los inscritos priorizaron la asesoría y asistencia técnica; la organización y desarrollo de la comercialización y la investigación y transferencia de tecnología.

El 84,3 % de los inscritos no cuentan con un registro detallado por cultivo (área/producción) y el 29,0 % reporta que sus datos productivos provienen de estimaciones. Segundo, se observó una concentración en la cobertura geográfica de las organizaciones en cuatro departamentos: Nariño: 17,6 %, Norte de Santander: 12,5 %, Bolívar: 10,4 % y Boyacá: 8,1 % que agrupan el 48,6 % de la respuesta. Esto refleja tanto la intensidad de la actividad hortifrutícola en estas regiones.

6.2. Etapa 2. Socialización, participación y diagnóstico

6.2.1. Socialización a Secretarías de Agricultura Departamentales

Se realizaron tres reuniones virtuales de socialización: dos en 2025 y una en 2026. En estas se invitaron las Secretarías de Agricultura de los departamentos, con el fin de darles a conocer la metodología establecida para llevar a cabo el estudio de representatividad, así como solicitarles su colaboración en la difusión de la información y enlace de la convocatoria (Anexo 16).

6.2.2. Socialización con gremios y federaciones del subsector

Se realizó una socialización virtual en la cual participaron alrededor de 56 participantes de organizaciones, gremios y federaciones del subsector a participar, con el fin de presentar la normatividad y metodología relacionada con el estudio de representatividad (Anexo 1). Durante el desarrollo de la reunión se presentó la normatividad referente al FNFH por parte del asesor de la DCAF, así como la metodología a usar en el estudio de representatividad. Se atendieron las diferentes dudas, preguntas y observaciones de los participantes y se procedió a invitarlos a inscribirse en la convocatoria del estudio de representatividad y participar en los eventos de diagnóstico a realizarse en las diferentes regiones.

6.2.3. Socialización con gremios y federaciones del subsector

El recorrido participativo realizado por la DCAF del MADR permitió tener una visión nacional de las macrorregiones evaluadas en las cuales se logró identificar la percepción de los productores frente al FNFH, el

esquema de administración y los mecanismos de representatividad deseados por los productores y organizaciones.

En este sentido, los resultados evidencian que la parafiscalidad del subsector hortifrutícola es una herramienta estratégica para financiar entre otros la asistencia técnica, infraestructura, comercialización, certificaciones, transferencia tecnológica y fortalecimiento organizativo. En este sentido se debe desatacar, la importancia de mejorar la productividad, la competitividad y la articulación institucional con el fin de lograr el mejor resultado posible con los recursos del FNFH.

Durante esta etapa el MADR en cabeza de la DCAF, adelantó 22 eventos regionales de los cuales 20 se desarrollaron de manera presencial en los diferentes departamentos del país, y 2 se desarrollaron de manera virtual debido a las condiciones territoriales (Tabla 14; Anexo 18).

Tabla 14. Eventos realizados a nivel nacional por macrorregión

Macrorregión	Departamentos	Ciudad	Fecha
Caribe - Insular	Córdoba, Sucre	Montería	27 de marzo
	Magdalena, La Guajira	Santa Marta	7 de abril
	Atlántico, Bolívar parte alta	Barranquilla	8 de abril
	Guajira, Cesar, Sur de Bolívar	Valledupar	13 de abril
	San Andrés, Providencia y Santa Catalina	Virtual	31 de marzo
Andina	Tolima	Espinal	25 de marzo
	Cundinamarca, Boyacá	Tunja	10 de abril
	Santanderes	Bucaramanga	16 de abril
	Norte de Santander	Cúcuta	14 de abril
	Cundinamarca	La Mesa	20 de abril
	Huila		21 de abril
Eje Cafetero y Antioquia	Antioquia, Chocó	Apartadó	9 de abril
	Caldas, Risaralda, Quindío	Pereira	6 de abril
	Antioquia	Medellín	10 de abril
Suroccidente	Putumayo, Nariño	Pasto	13 de abril
	Cauca	Popayán	27 de marzo
	Choco	Quibdó	9 de abril
	Valle del Cauca	Tuluá	17 de abril
Orinoquía y Amazonía	Meta, Vichada	Villavicencio	7 de abril
	Casanare, Arauca	Yopal	9 de abril
	Amazonas, Vaupés, Guainía, Caquetá	Virtual	22 de abril
	Guaviare	San José del Guaviare	13 de abril

En estos espacios participaron alrededor 1.657 productores y organizaciones de productores del subsector de frutas y hortalizas, permitiendo la socialización de la normativa en torno al Fondo Nacional de Fomento

Hortifrutícola; así como el levantamiento de información diagnóstico de base que es parte integral de este documento y establecerá bases importantes para el administrador del FNFH. La mayor participación en estos espacios se dio en la macrorregión Andina 39%, seguida por la Caribe – Insular con un 21%. (Tabla 15).

Tabla 15. Eventos de participación por macrorregión y número de participantes

Macrorregión	Eventos		N° de participantes		Porcentaje de Participación
	Presenciales	Virtuales	Presenciales	Virtuales	
Caribe - Insular	4	1	344	3	21%
Andina	6		644		39%
Suroccidente	4		239		14%
Eje cafetero y Antioquia	3		259		16%
Orinoquía y Amazonía	3	1	171	9	10%
Total	20	2	1.657	12	

De otra parte, la encuesta diagnóstico que respondieron los participantes durante los encuentros regionales, dio como resultado 1.261 registros, de los cuales 62 no autorizaron el uso de los datos, por lo que no fueron tenidos en cuenta para el siguiente análisis (Anexo 19). Asimismo, se eliminaron los registros duplicados tanto para cédulas como para NIT, con el fin de obtener solo una respuesta por organización y persona natural, eliminando 61 registros adicionales, contando con una encuesta diagnóstico depurada, contando con 1.138 registros (Anexo 20).

En la tabla 16, se evidencia que la mayor participación en la encuesta de diagnóstico fue de la macrorregión Andina (37%), seguida por la Suroccidente (22%), evidenciando nuevamente la importancia de esta región para el subsector hortifrutícola. El 68% de los participantes en la encuesta manifestaron ser aportantes al FNFH, y el 32% no serlo, esto establece un amplio objeto de acción para mejorar el recaudo por parte del administrador del FNFH, dado que son organizaciones y productores que manifiestan conocer el FNFH, y ser productores, pero a los cuales no se está logrando llegar efectivamente para el aporte al FNFH.

Tabla 16. Participación en la encuesta diagnóstico en los eventos de socialización – comités regionales

Macrorregión	N° Participantes	Porcentaje de Participación
Andina	425	37%
Caribe - Insular	174	15%
Eje Cafetero y Antioquia	189	17%
Orinoquia y Amazonia	99	9%
Suroccidente	251	22%
Total	1.138	100%

Por otro lado, el 62% de las organizaciones y productores encuestados, manifestaron estar afiliados al administrador del FNFH, lo que evidencia una amplia afinidad de estas organizaciones con el administrador. Asimismo, el 91% de los encuestados a nivel nacional, manifiestan no haber participado en un estudio de representatividad, lo cual es congruente dado que nunca el MADR en cabeza de la DCAF había realizado un estudio de representatividad bajo la metodología participativa. Sin embargo, es importante analizar a profundidad el 9% restante que manifiesta si haberlo hecho. De acuerdo con los resultados por macrorregión y las plenarias realizadas en los eventos, se logró identificar que existe confusión entre el actual estudio de representatividad, con otros espacios participativos como audiencias públicas, espacios participativos llevados a cabo por el gremio y otros, que nada tienen que ver con el estudio de representatividad.

Estos eventos macrorregionales permitieron identificar oportunidades de mejora importante para el FNFH, las cuales deberán ser vinculadas por el administrador del FNFH, como insumo primario para la planificación estratégica del FNFH. El análisis desagregado por departamento se encuentra en el Anexo 21, y la relación detallada de los miembros que conforman los comités regionales se encuentra en el Anexo 22. En general, los participantes manifestaron:

- ✓ El estudio de representatividad del FNFH y la elección del administrador debe ser ejercicios transparentes que permitan la veeduría ciudadana.
- ✓ La distribución de los recursos del FNFH debe estar directamente ligada al recaudo de la Cuota en cada departamento por línea productiva.
- ✓ Debe existir un mecanismo que logre la inclusión efectiva de los pequeños productores y de todas las cadenas productivas en la toma de decisiones del FNFH, con el fin de que los proyectos, asistencia técnica y apoyos lleguen con mayor agilidad a las organizaciones y productores que aún no han sido beneficiados.

Asimismo, durante el desarrollo de los eventos, teniendo en cuenta los diálogos con los participantes durante las plenarias, y en coherencia con resultados del diagnóstico en todas las regiones, se logró identificar por parte de la DCAF del MADR una evidente confusión sobre el FNFH y el administrador del mismo como gremio; bajo reconocimiento de los productores con los beneficios del FNFH, pero alta afinidad con el administrador.

De igual manera, existe una confusión generalizada sobre el origen de los recursos, brechas de información y así como baja visibilización y gobernanza territorial del FNFH, por tanto, es pertinente que las acciones del administrador con respecto a fortalecer estos aspectos no solo se orienten en planes operativos, sino que estos se vuelvan parte integral del nuevo contrato de administración a través de sus obligaciones en el cual se incluyan indicadores y medios verificables que logren dar la visibilidad e identidad que el FNFH requiere.

El análisis permite identificar que los productores y organizaciones respaldan al administrador como entidad representativa, sin embargo, permite hacer una observación profunda sobre los requerimientos del sector sugiriendo importantes oportunidades de mejora encaminadas a mecanismos que permitan la descentralización de las decisiones garantizando la participación efectiva de los actores por línea productiva, principalmente en aquellas en las que el nivel de organización y presencia en área y producción es poco significativa.

Asimismo, los productores coincidieron en la necesidad de que el FNFH cuente con un procedimiento claro para la presentación, evaluación y priorización de proyectos financiados con recursos parafiscales en el cual puedan tener acceso organizaciones y productores del subsector sin diferencia alguna. En este sentido, se solicitaron convocatorias públicas en las que tanto organizaciones como productores puedan presentar sus perfiles de proyectos o proyectos desarrollados para ser financiados por el FNFH.

La solicitud generalizada de los productores y organizaciones es que dichas convocatorias deben ser abiertas y ampliamente difundidas en todos los territorios, teniendo criterios claros y transparentes de priorización que permitan la selección adecuada de las propuestas. Los resultados de dichas selecciones deben ser comunicados de manera oportuna a las organizaciones participantes.

Asimismo, los productores y organizaciones participantes insisten en mecanismos efectivos de seguimiento, rendición de cuentas y espacios que permitan la participación directa en la evaluación de los proyectos y uso de los recursos parafiscales, esto con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades para que organizaciones grandes, medianas y pequeñas accedan en condiciones equitativas a los beneficios del FNFH.

Por otro lado, a pesar de que el actual administrador a través del Plan Nacional de Fomento Hortifrutícola, PNFH, viene adelantando acciones para las necesidades del subsector, fueron claras y enfáticas las propuestas de productores y organizaciones en mejorar y fortalecer:

- ✓ Asistencia técnica especializada: la demanda general estuvo enfocada a mayor cobertura, continuidad y especialización por línea productiva, con énfasis en manejo fitosanitario, nutrición, adaptación al cambio climático y buenas prácticas agrícolas.
- ✓ Comercialización y acceso a mercados: establecer estrategias y acciones que permitan la reducción de la intermediación en las que se incluyen plataformas de comercialización directa, ruedas de negocio, encadenamientos comerciales y regulación de prácticas abusivas.
- ✓ Infraestructura productiva y logística: se requieren centros de acopio, cuartos fríos, sistemas de riego, maquinaria agrícola, plantas de transformación y mejoramiento de vías terciarias.
- ✓ Investigación y transferencia tecnológica: se requiere acceso e innovación tecnológica, material vegetal de calidad, agricultura regenerativa, otras.
- ✓ Fortalecimiento organizativo: apoyo administrativo, financiero y jurídico para consolidar sus capacidades en gestión empresarial y un énfasis especial nuevamente en acceso a proyectos con recursos del FNFH.
- ✓ Inclusión territorial: se requiere mayor presencia en departamentos y municipios, sobre todo en aquellos que han sido históricamente menos visibilizados y atendidos.

Este diagnóstico, permite hacer una evaluación generalizada de las actuales medidas y acciones del FNFH a través del proyecto del PNFH, por lo que se requiere una evaluación profunda y actualización del proyecto con el fin de lograr atender las necesidades del sector, de tal forma que se descentralicen en un único proyecto y se atiendan específicamente cada una de las necesidades del subsector, con el fin de lograr resultados tangibles y sostenibles en el corto, mediano y largo plazo.

En general la visión futura del FNFH para los productores es una evolución del actual modelo administrativo hacia un sistema nacional operativo que propenda por llevar al subsector a ser más competitivo e innovador, lo cual requiere una evaluación profunda sobre las acciones del administrador en el corto plazo, donde se demuestre de manera verificable los logros obtenidos a través del plan estratégico luego de la firma del contrato de administración, sustentando los avances sobre las demandas de los productores y organizaciones. Por tanto, el FNFH, en cabeza de su administrador debe:

- Integrar a productores, organizaciones, centros de investigación y entidades públicas.
- Generar información estratégica para el ordenamiento productivo.
- Facilitar acceso a mercados nacionales e internacionales.
- Impulsar la transformación agroindustrial.
- Fortalecer la sostenibilidad y la transición agroecológica.
- Promover la inclusión social y territorial.

Por último, en general se logró evidenciar que productores y organizaciones de subsector hortifrutícola está de acuerdo con el FNFH y reconoce los logros del administrador, sin embargo, solicitó de manera generalizada la implementación de una gobernanza más democrática, descentralizada, transparente e inclusiva; en la cual se garantice mayor participación territorial, inclusión de pequeños productores, acceso equitativo a los recursos y evaluación basada en resultados concretos.

Conformación final de los comités regionales

Una vez finalizado los eventos de socialización y diagnóstico del FNFH, y realizados en dichos espacios la elección democrática de los comités regionales en las cinco macrorregiones se logró la siguiente conformación:

Tabla 17. Conformación final de los comités por macrorregión

Macrorregión	Comité	Principales	Suplentes
CARIBE INSULAR	Frutas	24	25
	Hortalizas	23	16
ANDINA	Frutas	15	15
	Hortalizas	18	16
EJE CAFETERO Y ANTIOQUIA	Frutas	13	13
	Hortalizas	12	12
SUROCCIDENTE	Frutas	12	8
	Hortalizas	12	9
ORINOQUIA Y AMAZONIA	Frutas	10	6
	Hortalizas	10	3

6.2.1. Macrorregión Caribe – Insular

Generalidades del espacio

Para la macrorregión, se desarrollaron cuatro (4) encuentros en las ciudades de Montería, Santa Marta, Barranquilla y Valledupar, allí se logró tener la participación de organizaciones y productores de los departamentos de Córdoba, Sucre, Magdalena, La Guajira, Atlántico, Bolívar y Cesar. En total, participaron 347 representantes de asociaciones y pequeños productores independientes. Asimismo, se contó con la participación de representantes de las Secretarías de Agricultura Departamental. Se logró evidenciar la participación de las líneas productivas de plátano, aguacate, mango, maracuyá, naranja, limón, pomelo, toronja, cítricos, guayaba, patilla (sandía), melón, papaya, piña, coco, marañón y hortalizas: ahuyama, ají, berenjena, habichuela, cebolla de bulbo, cebollín, tomate, pepino, cilantro y pimentón.

Para el caso del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, se desarrolló un (1) espacio de socialización de manera virtual, con la participación de tres (3) personas de la Secretaría de Agricultura departamental. Este espacio permitió recoger insumos del territorio insular, atendiendo sus particularidades geográficas y de acceso.

Resultados del diagnóstico

El diagnóstico de la macrorregión Caribe permitió evidenciar un nivel de conocimiento heterogéneo sobre el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, FNFH y sobre el estudio de representatividad. La encuesta registró 184 respuestas de una participación de 347 personas de estos no autorizaron el uso de la información para el diagnóstico, por consiguiente, se analiza la información de 176 participantes en los eventos de socialización es decir el 50,7%. La mayor participación departamental se concentró en Magdalena con 30,1%, Córdoba 18,8%, Bolívar con 15,9%, Cesar y Sucre con uno 10,2% respectivamente, La Guajira con 9,7% y Atlántico con 5,1%. Esta distribución evidencia una presencia territorial amplia, aunque con mayor peso de algunos departamentos productores dentro de la macrorregión.

En relación con el vínculo de los participantes con el FNFH y ASOHOFRUCOL, el 71,0% de los encuestados manifestaron que su organización es aportante al FNFH, mientras que el 29,0% indicaron no serlo. A su vez, el 65,2% de los participantes 64,8% señalaron contar con afiliación a ASOHOFRUCOL y 35,2% afirmaron no tenerla. Esta información permite identificar una composición mixta entre organizaciones vinculadas al administrador actual, aportantes del fondo y actores que no necesariamente tienen relación formal con ASOHOFRUCOL, lo cual es relevante para interpretar las percepciones sobre representatividad, administración y acceso a beneficios.

Asimismo, se evidencia una brecha importante en la comprensión del estudio: el 54,5% de los participantes manifestaron no conocer el objetivo del estudio de representatividad adelantado por el MADR; el 16,5% indicaron conocerlo parcialmente, y solo el 29,0% afirmaron conocerlo. Sin embargo, esta baja apropiación conceptual contrasta con una alta disposición a participar, pues el 95,5% consideraron importante que su organización participe en el estudio, frente al 2,3% que respondieron negativamente y 2,3% que indicaron no saber.

En cuanto al perfil institucional de la información recibida, el 55,1% se enteraron del estudio por medio de la Secretaría de Agricultura Departamental; 22,2% por ASOHOFRUCOL; 14,2% por redes sociales o medios digitales; el 5,7% por invitación del MADR; el 1,7% por otra organización del sector; y 1,1% por convocatoria. Esto muestra que las secretarías departamentales tuvieron un papel central en la convocatoria, pero también que ASOHOFRUCOL aparece como un referente importante de información para una parte significativa de los participantes.

De manera transversal, los resultados permiten observar que una proporción importante de participantes tiende a identificar a ASOHOFRUCOL como referente principal del FNFH. Esto se refleja en respuestas abiertas donde se solicita “consolidar la representatividad de ASOHOFRUCOL”, “afianzar a la actual entidad que administra el FNFH” o mantener el trabajo que viene realizando el administrador actual. Esta situación sugiere una posible confusión entre el rol del administrador y la naturaleza pública-sectorial del fondo, lo cual puede incidir en las respuestas, especialmente cuando las percepciones sobre el FNFH están mediadas por la cercanía, experiencia o valoración frente a ASOHOFRUCOL.

Estudio de representatividad

El análisis de la información recolectada evidencia que los actores del sector hortifrutícola presentan una alta disposición a participar en el estudio de representatividad. Esto se refleja en que el 95,5% de los participantes, consideran importante la participación de su organización en el proceso. No obstante, dicha disposición convive con una brecha de conocimiento, dado que el 54,5% no conoce el objetivo del estudio y el 16,5% solo lo conoce parcialmente. En consecuencia, aunque existe interés sectorial, se requiere fortalecer la socialización previa sobre el alcance, propósito y límites del estudio.

Adicionalmente, solo el 10,2% de los participantes reportaron haber participado antes en ejercicios relacionados con representatividad del FNFH, mientras que el 89,8% indicaron no haber participado previamente. Esto permite concluir que para la mayoría de los encuestados el estudio constituye un primer acercamiento a este tipo de procesos, razón por la cual las respuestas abiertas tienden a mezclar representatividad con necesidades productivas, comercialización, asistencia técnica, proyectos, beneficios o continuidad del administrador actual.

Representación en el FNFH

El análisis muestra una valoración favorable de la representación actual, pero también una demanda por mecanismos más claros y participativos. Frente a la pregunta sobre cómo debería realizarse la elección del administrador del FNFH, el 86,4% señalaron que se debe seguir contratando con el administrador actual; el 13,6% plantearon una elección democrática con votación nacional de las organizaciones inscritas ante el MADR; y 1% plantearon opciones distintas. Esta tendencia confirma una alta valoración de ASOHOFRUCOL cuando se menciona como administrador actual, pero también evidencia una minoría relevante que solicita mecanismos electorales más democráticos y abiertos.

De igual forma, el 90,3% de los participantes consideran viable una representatividad de 132 cadenas productivas en un solo gremio, mientras que el 9,7% no lo consideran real. Este dato muestra que la mayoría acepta la posibilidad de una representación amplia y nacional, aunque las respuestas abiertas en la plenaria del evento evidencian que dicha representación debe estar acompañada de criterios territoriales, técnicos, productivos y de inclusión de pequeños productores.

En cuanto al tipo de productores que deberían sustentar la representatividad, el 77,3% indicaron que debería estar dada por organizaciones conformadas por pequeños, medianos y grandes productores sin importar la proporción; 20,5% señalaron organizaciones conformadas mayoritariamente por pequeños productores; 2,3% por grandes productores; y no se registra por medianos productores exclusivamente. Esto permite afirmar que la visión mayoritaria no es excluyente, sino integradora, aunque con una preocupación explícita por garantizar la inclusión efectiva de pequeños productores.

Gestión y administración de los recursos del FNFH

Los resultados muestran una percepción ampliamente favorable sobre la gestión del administrador actual. El 92,0% de los participantes consideran que el actual administrador del FNFH ha realizado una gestión adecuada de los recursos, mientras que el 8,0% respondieron negativamente. Asimismo, el 79,5% afirmaron haber recibido algún tipo de inversión o beneficio a través de proyectos ejecutados por el administrador, frente al 19,5% que indicaron no haber recibido beneficios.

Esta información permite establecer una relación lógica entre experiencia de beneficio y percepción favorable: aunque el instrumento no permite cruzar individualmente cada respuesta, el hecho de que 140 participantes reporten beneficios y 162 valoren positivamente la gestión sugiere que la experiencia de asistencia técnica, proyectos, biofábricas, capacitaciones o acompañamiento productivo puede estar influyendo en la evaluación positiva del administrador. Sin embargo, dentro de las respuestas abiertas se observa que algunos participantes mencionan reiteradamente asistencia técnica, proyectos, capacitaciones, biofábricas, acompañamiento y apoyos ya recibidos, lo que sugiere que ciertos actores podrían haber accedido a múltiples beneficios, mientras otros no reportan ningún acceso.

En este sentido, aunque la percepción general sobre la gestión es favorable, los resultados permiten identificar una oportunidad de mejora orientada a fortalecer criterios de distribución más equilibrados y ampliar la cobertura

territorial y poblacional de los recursos del fondo. Esto podría incluir mecanismos de priorización para organizaciones con baja participación histórica, productores no vinculados previamente y territorios con menor acceso a proyectos. Asimismo, se recomienda fortalecer sistemas de seguimiento estadístico y trazabilidad de beneficiarios, con el fin de monitorear recurrencia, cobertura y equidad en la asignación de recursos del FNFH, promoviendo una gestión más transparente y balanceada.

Así mismo, a pesar de esta valoración favorable de los encuestados (86,4 %) consideran necesario contar con un procedimiento claro de presentación de proyectos para que cualquier organización pueda acceder a los recursos del FNFH, frente a 26 (13,6 %) que no lo consideran necesario. Este dato es clave porque muestra que la percepción positiva sobre la gestión no elimina la demanda de reglas más claras, accesibles y transparentes para la presentación, priorización y aprobación de proyectos.

Representatividad Deseada – Visión Futura

Las respuestas permiten identificar que la representatividad deseada se orienta hacia un modelo más estructurado, territorial y participativo. Aunque una mayoría valora la continuidad del administrador actual, los participantes también señalan la necesidad de mecanismos de representación que incluyan departamentos, líneas productivas, criterios técnicos, pequeños productores y espacios periódicos de interlocución.

En este sentido la visión futura no se limita a elegir un administrador, sino a fortalecer un sistema de gobernanza donde los productores puedan sentirse escuchados de manera permanente. Esto se refuerza con la alta valoración de procedimientos claros para acceder a proyectos 58 respuestas, (el 86,4%) y con las menciones abiertas a transparencia, participación regional, comunicación directa, rendición de cuentas, convocatorias públicas, mesas regionales e informes periódicos.

También resulta relevante que el 62,5 % consideran que no es necesario estar inscrito como asociado dentro de la organización administradora del FNFH para verse representado, mientras que 37,5 % sí lo consideran necesario. Este resultado puede estar asociado a la composición mixta de los encuestados, considerando que 64,8% manifestaron tener afiliación a ASOHOFrucol, mientras el 35,2 % indicaron no pertenecer a dicha organización. En este sentido, las percepciones sobre la representatividad podrían estar influenciadas por el nivel de cercanía institucional de los actores con ASOHOFrucol, actual administradora del FNFH.

Participación en el estudio de Representatividad

La participación en el estudio permitió recoger información de distintos actores del sector hortofrutícola en la región Caribe. De acuerdo con los resultados, el 10,2 % reportaron haber participado previamente en ejercicios relacionados con representatividad del FNFH, mientras que el 89,2 % indicaron no haber participado antes.

No obstante, este resultado requiere una lectura analítica más detallada, considerando que el presente estudio constituye el primer ejercicio formal de estudio de representatividad adelantado con organizaciones del sector en este alcance territorial e institucional. En este sentido, resulta relevante que algunos participantes manifiesten experiencias previas asociadas a representatividad, especialmente cuando en las respuestas abiertas se hace referencia a espacios, reuniones, convocatorias o procesos vinculados a ASOHOFrucol.

Lo anterior sugiere que parte de los encuestados podría estar asociando experiencias de participación gremial, asistencia a espacios institucionales o relacionamiento con ASOHOFrucol —actual administradora del FNFH— con ejercicios de representatividad del fondo propiamente dicho. Esta situación refuerza el hallazgo transversal identificado en la encuesta respecto a la posible confusión entre el rol del administrador del fondo y

los procesos institucionales relacionados con la representatividad sectorial. En este contexto, las respuestas evidencian la necesidad de fortalecer la pedagogía institucional sobre las diferencias entre:

1. El FNFH como fondo parafiscal del sector,
2. ASOHOFRUCOL como entidad administradora,
3. El MADR como ente rector sectorial, y
4. El alcance específico del estudio de representatividad.

De manera complementaria, durante algunos espacios de socialización se identificaron situaciones que evidencian posibles confusiones entre el rol gremial de ASOHOFRUCOL, su función como administradora del FNFH y el alcance institucional del estudio de representatividad liderado por el MADR. En algunos eventos se observó participación de personas identificadas como vinculadas a ASOHOFRUCOL durante ejercicios de orientación o resolución de inquietudes en los grupos de trabajo, así como manifestaciones relacionadas con el recaudo de la cuota parafiscal que generaron interpretaciones imprecisas frente al funcionamiento del fondo. Estas situaciones evidencian la importancia de fortalecer la delimitación institucional de roles, garantizar neutralidad en los espacios de socialización y centralizar las orientaciones metodológicas a través del equipo oficialmente designado para el estudio, con el fin de evitar sesgos o confusiones en la participación de los actores sectoriales.

Asimismo, los resultados permiten identificar la importancia de continuar fortaleciendo mecanismos de socialización y aclaración conceptual en futuras fases del proceso, con el fin de mejorar la comprensión del instrumento, reducir sesgos de interpretación y consolidar una participación más informada y técnicamente diferenciada.

Necesidades en el sector de frutas y Hortalizas

En las respuestas abiertas y en las plenarias desarrolladas durante los espacios de socialización, se identificó que las principales preocupaciones de los participantes se concentran en aspectos relacionados con comercialización, acceso a mercados, asistencia técnica, infraestructura productiva, tecnificación, sistemas de riego, transformación, costos de producción y fortalecimiento organizativo. De manera aproximada, el componente de comercialización y acceso a mercados emerge como una de las temáticas más recurrentes dentro de las respuestas cualitativas, con una presencia estimada entre el 45% y el 55% de las respuestas abiertas analizadas, seguido por necesidades de asistencia técnica y fortalecimiento productivo, estimadas entre el 25% y el 35%. Asimismo, entre el 15% y el 25% de las respuestas hacen referencia a infraestructura, riego, transformación y logística, mientras que entre el 10% y el 15% mencionan asociatividad y fortalecimiento organizativo. Estas estimaciones corresponden a tendencias temáticas derivadas del análisis cualitativo y no a frecuencias estadísticas estrictas.

Particularmente, los participantes insistieron en las dificultades relacionadas con intermediación, volatilidad de precios y pérdidas económicas derivadas de la concentración de cosechas en determinados periodos del año, situación que afecta especialmente los mercados locales y regionales. En varios casos se manifestó que algunos actores comerciales cuentan con mecanismos de información y comunicación que les permiten anticipar la llegada masiva de producto, generando disminución en los precios de compra y afectaciones económicas para los productores.

Lo anterior evidencia que, aunque una proporción importante de participantes reconoce beneficios y valora positivamente la gestión desarrollada por el FNFH y ASOHOFRUCOL mediante programas orientados al fortalecimiento de la competitividad del subsector hortofrutícola, persisten problemáticas estructurales

relacionadas con comercialización, intermediación y acceso a mercados, lo que sugiere oportunidades de mejora en cobertura, articulación comercial y alcance territorial de las estrategias implementadas

Sugerencias para el fondo

Las sugerencias formuladas por los encuestados se orientan principalmente hacia el fortalecimiento de la comunicación, la participación y los mecanismos de interacción con el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola –FNFH–, evidenciando una expectativa de mayor cercanía entre el fondo y los actores del sector hortifrutícola.

En particular, se identifican respuestas recurrentes relacionadas con la necesidad de contar con información clara, oportuna y periódica sobre el funcionamiento del fondo, la destinación de los recursos, los proyectos ejecutados y los mecanismos de acceso a beneficios. Expresiones como “informes”, “comunicación”, “mayor información” y “socialización” evidencian la importancia de fortalecer los canales de divulgación, orientación y retroalimentación institucional.

Asimismo, los encuestados plantean la necesidad de generar espacios de participación más directos, tales como mesas de trabajo, reuniones regionales, espacios de diálogo y mecanismos de consulta sectorial, lo que refleja una expectativa de involucramiento más activo en los procesos relacionados con el fondo y sus estrategias de fortalecimiento productivo y comercial. En este sentido, los participantes consideran importante fortalecer estrategias de articulación comercial, planificación productiva y acceso a herramientas que mejoren la sostenibilidad económica del sector.

Igualmente, se identifican recomendaciones orientadas a fortalecer criterios de transparencia, cobertura territorial, seguimiento de beneficiarios y claridad institucional durante los procesos de socialización y participación. Particularmente, se evidencia la importancia de delimitar de manera clara los roles entre el administrador del fondo, las organizaciones gremiales y las entidades responsables de procesos institucionales o estudios sectoriales, con el fin de evitar interpretaciones confusas frente al funcionamiento del FNFH, el recaudo de la cuota parafiscal y el alcance de los espacios participativos.

Finalmente, las sugerencias permiten evidenciar la expectativa de consolidar un modelo de gestión más participativo, transparente y cercano al territorio, que facilite la apropiación del fondo por parte de los productores y fortalezca el impacto territorial de los programas financiados con recursos parafiscales.

Conformación de los comités regionales: Macrorregión Caribe

En cada encuentro regional, se presentaron y tuvieron en cuenta los criterios para la elección de representantes que conformarán los comités departamentales de frutas y hortalizas, estableciendo la selección por departamento y subsector de acuerdo con la metodología establecida anteriormente. Se seleccionaron tres (3) representantes para frutas y tres (3) representantes para hortalizas por departamento, nombrando en algunos comités personas suplentes, bajo principios de participación, paridad de género y representación territorial, con proyección hacia la conformación del comité macrorregional Caribe e Insular y participación de dos (2) delegados en el comité nacional; instancias de participación y articulación que buscan contribuir a dinámicas de interlocución directa entre las regiones, el nivel nacional y su enlace vinculante con el FNFH.

Para los departamentos de La Guajira y Bolívar se acordó con las personas participantes de los encuentros, realizar una reunión virtual posterior a la finalización de los encuentros regionales del Caribe e insular, teniendo en cuenta que en los eventos realizados en Santa Marta y Valledupar participaron organizaciones y pequeños

productores de estos departamentos, haciendo la elección de personas delegadas para el comité en cada encuentro, pero que la representación quede solamente en tres (3) personas como se hizo saber en los criterios.

Tabla 18. Conformación final de los comités de frutas y hortalizas

Comité	Principales	Suplentes
Frutas	24	25
Hortalizas	23	16

Asimismo, desde la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales del MADR se establecieron compromisos para mayo de 2026, entre los que se incluyen la socialización de la memoria del encuentro regional; la realización de reuniones con los comités de La Guajira y Bolívar para concertar la elección de sus representantes; reuniones con Secretarías de Agricultura Departamental para formalizar y reconocer la conformación de los comités departamentales de frutas y hortalizas; y una reunión ampliada con los comités departamentales para la designación de dos representantes por Caribe e Insular, ante el Comité Nacional.

Tabla 19. Conformación final del Comité de frutas Macrorregión Caribe Principales

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
SUCRE	Arnulfo Martín Rodríguez Amaya	Productor independiente de Cítricos Ovejas Sucre	
	Yirlys Orozco Bello	Asociación Afro Campesinos por una Vida Digna	
	Nelson de Jesús Suárez Pérez	Asociación Agropecuaria Comunidad El Mango ASOCOMAN	
CORDOBA	Yackie Cuello Bernal	Colmangos SAS	
	Hernando Hoyos	Asociación de Productores de Maraón de La Sabana	
	Ariel Antonio Cervantes Solano	Asociación de agricultores de Corea ASOAGRICOR Los Córdoba	
MAGDALENA	Eduardo García	AFRISIN	
	Emperatriz del Castillo	ASALE	
	Eduardo Barreto	ASOPROZONA	
LA GUAJIRA	Amiliar Almazo	ASOPROCUATRO	<i>Reunión de concertación entre representantes para designar 3 personas en línea de frutas y 3 personas en línea de hortalizas para el Comité departamental</i>
	Alda Amaya	AGROCAMBSP	
	Fernando Rodríguez	ASOREAGRO	
	Luis Alberto Torres Guerra		
	Nancy Coromoto Batista Miranda	ASPOAGRO	<i>Reunión de concertación entre representantes para designar 3 personas en línea de frutas y 3 personas en línea de hortalizas para el Comité departamental</i>
BOLÍVAR	Arnobis Sarmiento Alonso	APROAC	<i>Reunión de concertación entre representantes para designar 3 personas en línea de frutas y 3 personas en línea de hortalizas para el Comité departamental</i>
	Frank Mendoza Salas	Productor independiente	
	Orlando Zambrano Torres	ASOPROCAMÚ	
	María Teresa Turizo de Corrales	AGRO SANTA TERESITA	
CESAR	Alba Neris Trillos Álvarez	ASOPROAGRO	

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
		La Paz	
	Eder David Díaz López	ASOPROMANGOS Curumaní	
	Juan Paba Florián	ASOCÍTRICOS COSTA CARIBE	
ATLÁNTICO	Dorismel Reales Utria	ASOPROFRUORG	
	Milena Anaya Balbin	APROAC	
	Alfredo Martínez Olivares	ASOCALI	

Tabla 20. Conformación final del Comité de frutas Macrorregión Caribe Suplentes

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
SUCRE	Jaime Monterroza Paolilla	Tolú Viejo	
	Fabio Alberto Pizarro Beltrán	Asociación de Citricultores de Ovejas Sucre ASOPROCITRICOS	
	Fredy Santos Santos	Asociación de Productores Agrícolas de Sucre APRAS Los Palmitos	
CORDOBA	Olga Seña López	Asotortugon	
	Ana María Hoyos	Asociación Asolevan Corregimiento de Tres Piedras	
	Jhon Luis Aldana González		
MAGDALENA	Ariel Romero	ASOAGRO UNIMAGDALENA	
	Miguel Gamarra	ASOCHER	
	Ana Milena Posada	ASOFRUTROMAG	
LA GUAJIRA	Luis Carlos Cotes	COOGRUPADI	
	Haimeth Quintero	FUPROADESA	
	Darwin Pitre	APRODDIFRUTA	
	Carlos Castillo	JAC RIONEGRO	
	Arcadio Manuel Mendoza Montero		
BOLÍVAR	Osvaldo Ramírez Jiménez	ASOPROFRUOR	
	Argemiro Rodríguez Arias	APROGRATA	
	Abel Naudis Medrano Valdez	ASOPROPLAMANUF	
	Noelia Crespo Moya	ASOAGROMARBOL	
	Luis Alfonso Mora Mora	ASOAGROMARBOL	

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
CESAR	Yenilson Arzuaga Tafur	ASOAGRO SAN ROQUE	
	Reginaldo Peralta Restaco	ASPRACES	
	Soliveth Cadena Cogollo	ASOCÍTRICOS COSTA CARIBE	
ATLANTICO	Luz Angélica Fuentes Noriega	ASOPROFUCOR	
	María Elena Reales		
	Alfredo Machacón	Asociación Agropecuaria y Agroindustrial Senderos	

* Nota: Conformación Comité Insular pendiente

Tabla 21. Conformación final del Comité de hortalizas Macrorregión Caribe Principales

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
SUCRE	Ylenis María Sierra Álvarez	Asociación Mi Kosecha	
	Yulieth Zard Farasica Cortés	Asociación de Pequeños Productores Agropecuarios de Monte Bello Chalón ASOPROMOB	
CORDOBA	Diana Gómez Betancur	Asociación de Productores Hortofrutícolas del Alto San Jorge ASPHAS	
	Dalel Jorge Bitar Ruíz	ANUC Buenavista	
	Cergio Simanca Vega	Asociación de Productores de Hortalizas, Frutos y Plantas aromáticas del municipio de Cereté HORTYFRU	
MAGDALENA	Adaniel Trespalacios Palmera	ASPAS	
	Esneider Gutierrez Marriaga	ANUC	
	Luis Sandoval Ayala	APROCROMAP	
LA GUAJIRA	Fredd Galvis	ASOAGRUCANAAN	<i>Reunión de concertación entre representantes para designar 3 personas en línea de hortalizas para el Comité departamental</i>
	Jorge Luis Marin Benjumea	APROAGRO	
	Edgar Mendoza	ACULTIVAR	
	Daniela Fuentes Aragón	ASMUPERIJA	
BOLÍVAR	Jonatan Pestana	ASOAGRISANLI	

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
	Amin Enrique Rodríguez	APROCAÑAVERAL	<i>Reunión de concertación entre representantes para designar 3 personas en línea de hortalizas para el Comité departamental</i>
	Alvaro Herrera Herrera	ASOPROALPI	
	Yugeilis Torres Quiroz	ASOGROLAZARO	
	Lizeth Martínez	ASOISLAGRANDE	
CESAR	Nelly Navarro Bayona	AGROPIES	
	Lizeth Cuello Barros	CACAORIENTE	
	Yesenia Yanez	ASOFUACA	
ATLANTICO	Jamed Montero Crespo	ANUC SOLEDAD	
	Fernando Fontalvo	Productor independiente - UMATA SANTA LUCIA	
	Cenith Mendoza	AMUCAMPO SABANALARGA	

Tabla 22. Conformación final del Comité de hortalizas Macrorregión Caribe Suplentes

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
SUCRE	Lennin Contreras Fernández	Productor de hortalizas independiente -cebollín	
	Leidys León Rodríguez	Productor de Hortalizas independiente	
CORDOBA	Marco Antonio Fernández	ASOPROCAMVER	
MAGDALENA	Luis Viloria	ASCORI	
LA GUAJIRA	Enaldo Torres Guerra	ASOMULCASTMAI	<i>Reunión de concertación entre representantes para designar 3 personas en línea de hortalizas para el Comité departamental</i>
	Jorge Eliecer Vides Ardila	APROAGRO	
	Darío Quintero Olame	COPROCOJUME	
	Rosana Fernández Ortiz	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE MUJERES EMPRENDEDORAS DE LA JAGUA DEL PILAR	
BOLIVAR	Yoleida Salcedo Martínez	ASOCIACIÓN AGROEMPRESARIAL NUEVA PATIVACA	<i>Reunión de concertación entre representantes para designar 3 personas en línea de hortalizas para el Comité departamental</i>
	Ligia García Reyes	ASOPROFRUORG	
	William Rodelo Almeida		
	Nellys Ortis Cortes	ASOGROLAZARO	

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
	Luz Mary Pérez Jiménez	ASOISLAGRANDE	
CESAR	Osmalia Rojas Cortezano	CACAORIENTE	
ATLANTICO	Ana Lucía Cortés	ASOCAMPAR SABANALARGA	
	Aureliano Pacheco	Productor independiente Hortaliza San Sebastián Sabanagrande	

CONFORMACIÓN VEEDURIA - CESAR

En el Encuentro Regional realizado en Valledupar, las personas participantes acordaron la conformación de una veeduría para el Departamento del Cesar, en cuanto a que a través de esta instancia se pueda recibir información, entrega del acta del encuentro y/o sugerencias para el desarrollo del comité departamental.

Tabla 23. Conformación de los delegados para veeduría en el departamento del César final del Comité de frutas Macrorregión Caribe

Nombre	Organización
Judith del Socorro Fernández	ASOCOPE
Félix Amaya Fonseca	ASOAGRO SR

De manera complementaria a los resultados del diagnóstico cuantitativo, en general, los espacios presenciales y virtuales (San Andrés y Providencia) permiten identificar elementos cualitativos que ayudan a interpretar los resultados obtenidos en la encuesta.

En este sentido, se observa que el nivel heterogéneo de conocimiento del FNFH evidenciado en la encuesta se materializa en territorio en confusiones concretas sobre el origen de los recursos y el rol de los actores del sistema. En particular, se identificó de manera reiterada que los participantes asocian las actividades de asistencia técnica, acompañamiento productivo y fortalecimiento organizativo con la gestión directa de Asohofrucol, sin hacer explícita la relación de estas acciones con los recursos del Fondo.

Este elemento es consistente con los resultados del diagnóstico, donde se señala que Asohofrucol es identificado como referente principal por una proporción importante de los encuestados, incluso por encima del FNFH. Sin embargo, el análisis cualitativo permite precisar que esta asociación no se limita a un tema de reconocimiento institucional, sino que se traduce en una atribución de las acciones en territorio como si correspondieran a gestión propia del gremio y no a la ejecución de recursos parafiscales.

Así mismo, durante el desarrollo de los espacios se evidenció que algunas intervenciones incluyeron referencias a procesos de acompañamiento, asistencia técnica o resultados sectoriales, sin una diferenciación clara sobre la fuente de financiación. Estas menciones, si bien reflejan dinámicas reales del sector, no correspondían al objeto específico del ejercicio de representatividad y contribuyeron a reforzar la asociación directa entre la gestión gremial y las acciones financiadas por el Fondo.

Por otra parte, las solicitudes reiteradas de los participantes, orientadas a “socializar mejor la normatividad del FNFH” y “clarificar el uso de recursos” evidencian que las brechas de información identificadas en la encuesta tienen una expresión concreta en los espacios participativos. Esto incide no solo en la comprensión del instrumento, sino también en la forma en que los actores responden el cuestionario, interpretan el concepto de representatividad y formulan sus expectativas frente al Fondo.

Adicionalmente, se observó que en algunos momentos los espacios se vieron parcialmente permeados por discusiones que trascendían el alcance técnico del ejercicio, incluyendo percepciones institucionales o inquietudes generales del sector. Aunque estas intervenciones no fueron predominantes, sí evidencian que la falta de claridad conceptual sobre el Fondo y su funcionamiento influye directamente en la calidad del proceso participativo y en la consistencia de la información recolectada.

En conjunto, estos elementos cualitativos permiten complementar los resultados del diagnóstico, evidenciando que las percepciones recogidas en la encuesta no solo responden a opiniones individuales, sino a condiciones estructurales de información, comunicación y posicionamiento institucional en territorio.

En el caso del Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, el ejercicio evidenció debilidades más marcadas en el conocimiento, acceso y apropiación del FNFH, en comparación con la región continental, asociadas a la limitada presencia institucional y a las condiciones propias de insularidad. Se identificó una baja visibilidad del Fondo en el territorio, así como la ausencia de referentes claros sobre su funcionamiento, lo que restringe la participación efectiva de los actores locales en el estudio de representatividad. No obstante, se resalta que cualquier intervención en el territorio debe enmarcarse en los esquemas de gobernanza propios del pueblo raizal, lo que implica avanzar hacia mecanismos de participación que reconozcan sus estructuras organizativas, incluyendo su vinculación en escenarios de representatividad como los comités en territorio. En este sentido, se hace necesario promover un enfoque en el que las comunidades no solo participen, sino que construyan e implementen sus propias propuestas en materia de fomento, en coherencia con sus dinámicas culturales y territoriales. Así mismo, se destaca como insumo relevante la información suministrada por los actores del territorio (base de datos incluida en el documento), la cual constituye un punto de partida para fortalecer la inclusión efectiva del archipiélago en el sector hortofrutícola y en los instrumentos asociados al FNFH.

Conclusiones

- Los resultados de la encuesta en la región Caribe están fuertemente influenciados por un nivel heterogéneo de conocimiento del FNFH, lo que incide en la forma en que los actores interpretan tanto el instrumento como el concepto de representatividad.
- Se evidencia que las organizaciones asocian recurrentemente a Asohofrucol como referente principal del sector, lo que en la práctica se traduce en la atribución de actividades de asistencia técnica y acompañamiento como gestión propia del gremio, sin reconocimiento explícito de la financiación con recursos del Fondo. Esta situación confirma que la confusión entre el FNFH y su administrador no es únicamente conceptual, sino operativa, en la medida en que afecta la percepción sobre quién financia y ejecuta las acciones en territorio.
- Las brechas de información identificadas en la encuesta (claridad, conocimiento, comunicación) se reflejan directamente en los espacios, evidenciando una necesidad no resuelta de pedagogía sobre el funcionamiento del FNFH.
- Algunas intervenciones registradas en los espacios reforzaron indirectamente estas percepciones, al hacer referencia a acciones sectoriales sin diferenciar claramente su fuente de financiación, lo cual pudo incidir en la construcción de las respuestas.

- La calidad del ejercicio participativo y de la información recolectada se ve condicionada por estos factores, lo que sugiere que los resultados deben interpretarse considerando este contexto.

En coherencia con los hallazgos identificados en la macrorregión Caribe – Insular, particularmente aquellos relacionados con la confusión sobre el origen de los recursos, la atribución de las acciones en territorio y las brechas de información, se considera pertinente que las recomendaciones formuladas no solo orienten acciones operativas, sino que sean incorporadas en los ajustes al clausulado del contrato de administración del FNFH, conforme al apartado correspondiente del documento anexo.

En este sentido, los resultados del análisis sugieren que aspectos como la comunicación, la visibilidad institucional y la diferenciación entre el Fondo y su administrador deben trascender el ámbito de la gestión y quedar formalmente establecidos como obligaciones contractuales, con criterios verificables de cumplimiento.

Recomendaciones

1. Incorporar en el clausulado del contrato de administración la obligación de visibilización del origen de los recursos, de manera que toda intervención en territorio (asistencia técnica, acompañamiento, proyectos, etc.) identifique explícitamente su financiación con recursos del FNFH.
2. Establecer en el contrato lineamientos claros de diferenciación institucional, incluyendo:
 - a. Uso de imagen del FNFH
 - b. Referenciación del Fondo en actividades
 - c. Separación explícita entre gestión gremial y ejecución de recursos parafiscales
3. Definir obligaciones específicas en materia de comunicación y pedagogía, orientadas a garantizar que los productores y actores del sector comprendan:
 - a. La naturaleza del Fondo
 - b. Su funcionamiento
 - c. El rol del administrador
4. Incluir criterios de seguimiento y verificación sobre la información divulgada en territorio, de manera que se pueda validar que esta sea clara, consistente y no genere confusión sobre el origen de las acciones.
5. Regular la participación y el tipo de intervenciones en espacios institucionales, especialmente aquellos asociados a procesos oficiales como el estudio de representatividad, asegurando que se mantenga el enfoque técnico del ejercicio.
6. Vincular estos elementos a indicadores de cumplimiento contractual, que permitan evaluar de manera objetiva la gestión del administrador en términos de:
 - a. Transparencia
 - b. Comunicación efectiva
 - c. Posicionamiento adecuado del FNFH

6.2.2. Macrorregión Andina

El diagnóstico de la macrorregión andina se realizó de manera presencial en los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Huila, Santander y Norte de Santander, para un total de 6 eventos. En Boyacá se presentaron 150 participantes, en Santander 130 participantes, en Norte de Santander 120 participantes, en Huila 90 participantes, en Cundinamarca 80 participantes y en Tolima 60 participantes. Según las respuestas de los participantes se entendería que existe un conocimiento amplio y suficiente del FNFH, así como del estudio de representatividad. Los productores manifestaron un alto grado de asociatividad, evidenciando organizaciones que agrupan a múltiples beneficiarios bajo un mismo NIT.

Asimismo, los participantes manifestaron que el FNFH requiere una transformación urgente hacia la eficiencia, la infraestructura y el cierre de brechas comerciales, destacando que el modelo actual necesita mayor presencia en campo y menor intermediación. Se analizaron 475 registros, pero de estos 442 correspondían a una sola asociación o productor. Es importante destacar la alta pertinencia y el valor cualitativo de esta muestra: gran parte de estos 442 registros fueron diligenciados por presidentes, representantes legales y delegados de decenas de organizaciones (como cooperativas). Esto genera un efecto multiplicador, ya que cada encuesta diligenciada refleja la voz y las necesidades aglutinadas de entre 20 y más de 100 pequeños y medianos productores de base por organización. Se logró evidenciar la participación de las líneas productivas de aguacate Hass, plátano, cítricos (limón, naranja), mango, mora, gulupa, uchuva, mora, piña, hortalizas, uva y tomate, otras.

Estudio de representatividad

El análisis cualitativo y cuantitativo de las bases de datos demuestra que el estudio de representatividad ha sido recibido como un espacio legítimo y necesario. Sin embargo, se observa en los datos que los canales de difusión no han sido óptimos por parte del administrador actual; una gran porción de los encuestados reporta haberse enterado a través de entidades de tercer nivel como las "Secretarías de Agricultura Departamentales". A pesar de esta barrera de difusión, la base consolidada de 442 participantes refleja un interés genuino y una disposición activa para incidir en la política pública del sector, exigiendo como premisa básica una "comunicación directa y oportuna" entre el administrador y el productor base.

Representación en el FNFH

Frente al modelo gremial, los datos corrigen percepciones previas: la gran mayoría de los productores de la región andina considera viable y real que las 132 cadenas productivas estén representadas en un solo gremio (87% de aprobación, según los cruces validados). Desde una perspectiva económica, los productores comprenden las ventajas comparativas y las economías de escala que ofrece un modelo de recaudo parafiscal unificado. Sin embargo, en términos de representatividad efectiva, es evidente que la participación en estos espacios de diálogo no abarcó la totalidad de las 132 líneas productivas que componen el universo del subsector. Por el contrario, se evidenció una fuerte concentración de la vocería en un grupo reducido de cultivos (tales como aguacate Hass, cítricos, plátano y mango). Esta concentración responde a que dichas cadenas cuentan con mayor madurez comercial y un tejido asociativo más consolidado, dejando subrepresentadas a las líneas productivas de menor escala o con niveles incipientes de organización.

El punto de quiebre y el hallazgo fundamental de este componente radica en la fórmula de dicha representación. Los datos exigen textualmente la "inclusión de pequeños productores" y que la representatividad se mida por "Organizaciones que asocien el mayor número de productores, independientemente del área y la producción". Esto es un mandato directo para el MADR: en un país con vocación de Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC), el poder de decisión en el fondo no puede ponderarse exclusivamente por volumen de toneladas o hectáreas, ya que esto invisibiliza a los pequeños cultivadores de hortalizas y frutas de la región.

Este mandato de inclusión se sustenta estadísticamente en el sentir de las bases frente a la estructura y accesibilidad del Fondo:

- **Autonomía y pluralidad en la representación:** el 51 % de los encuestados manifestaron que **no** considera necesario estar inscrito como asociado dentro de la organización administradora actual del FNFH para verse representado en este. Este resultado evidencia una clara demanda por un modelo de gobernanza plural, abierto y descentralizado, donde la representatividad y legitimidad de los

productores no dependen de una afiliación gremial obligatoria. Sin embargo, este estrecho margen muestra que en el imaginario colectivo se afilian o sienten la necesidad de afiliarse al gremio, demostrando que no es clara la desvinculación del administrador del fondo con lo que representa o debería representar la parafiscalidad.

- **Democratización en el acceso a los recursos:** Adicionalmente, existe un consenso prácticamente unánime, el 84 % de los encuestados manifiestan la necesidad de contar con un procedimiento de presentación de proyectos claro dentro del FNFH. Los datos reflejan que la base productiva exige garantías de transparencia e igualdad de condiciones, de modo que cualquier organización de productores —sin importar su tamaño o nivel de influencia— cuente con las reglas de juego necesarias para postularse y acceder efectivamente a los recursos de inversión del Fondo.

Gestión y administración de los recursos del FNFH

En este componente, el análisis revela una exigencia estricta de auditoría, transparencia y retorno efectivo de la inversión. Los productores demandan que la gestión del fondo trascienda los indicadores de ejecución presupuestal y se evalúe con base en el impacto real en el territorio. Desde una perspectiva económica, surge una alerta crítica sobre el "riesgo moral" y una potencial ineficiencia en la asignación de los recursos parafiscales.

Los encuestados proponen textualmente: "Crear reglas para los beneficiarios que adquieren el beneficio y se retiran ejemplo: los certificados". Esto evidencia una falla en el actual modelo de fomento: el FNFH está invirtiendo recursos en certificar predios (BPA, exportación para uchuva/frutos rojos, etc.) y, al no existir cláusulas vinculantes de corresponsabilidad, el productor abandona la organización base una vez capitaliza el beneficio individual. Esta práctica genera un detrimento al espíritu solidario del Fondo, debilita el tejido asociativo de las organizaciones que sirvieron como canal para la gestión del proyecto. Para mitigar esta externalidad negativa, es necesario que el MADR estructure esquemas de incentivos condicionados, tales como cláusulas de permanencia obligatoria, compromisos de comercialización conjunta o figuras de cofinanciación reembolsable en caso de deserción.

Adicionalmente, el análisis de la base de datos arroja otros resultados estadísticos y cualitativos altamente significativos respecto a las expectativas de evaluación y uso de los recursos, los cuales representan un mandato claro para la junta directiva del FNFH:

Transición hacia indicadores de impacto económico real: Los productores exigen abandonar las métricas tradicionales de "actividades realizadas" (como el número de talleres dictados o visitas de asistencia técnica). La base de datos muestra una exigencia generalizada por medir el éxito del FNFH a través de indicadores de rentabilidad: el aumento comprobado en los ingresos netos del agricultor, la reducción efectiva de costos de producción y el volumen de comercialización directa lograda sin intermediarios.

Veedurías ciudadanas y control descentralizado: Frente a los mecanismos para evaluar la gestión, las bases no solo solicitan auditorías externas de control fiscal, sino la institucionalización de Veedurías Ciudadanas y Comités Regionales de Evaluación. Demandan un modelo de control social descentralizado, donde las asociaciones de productores tengan voz, voto y acceso a la información financiera para auditar la ejecución de los proyectos en sus respectivos departamentos.

Focalización en bienes públicos y activos productivos tangibles: Al emitir recomendaciones directas al Ministerio, los encuestados son reiterativos en señalar que los recursos parafiscales no deben diluirse en gastos



administrativos, burocracia o intermediarios logísticos. La demanda se concentra en la materialización de inversiones en infraestructura clave para el cierre de brechas: centros de acopio, maquinaria agroindustrial para agregación de valor, sistemas de riego y dotación directa de insumos agropecuarios.

Representatividad Deseada – Visión Futura

Especialización Técnica Territorial y Mesas por Línea Productiva: La visión futura de representación del subsector pasa necesariamente por la especialización técnica territorial. Aunque los productores de la región Andina aceptan la unidad bajo un solo gremio administrador, la figura estructural exigida de manera reiterada en los encuentros de Bucaramanga, La Mesa, Neiva, Cúcuta, Tunja y El Espinal es la creación de **"Mesas Regionales por Líneas Productivas"**.

Esta demanda responde a una realidad económica y técnica inobjetable: la profunda heterogeneidad de las 132 cadenas que componen el Fondo. Los productores subrayan que la eficacia en la ejecución de los recursos del FNFH depende de reconocer que no se puede brindar la misma asistencia técnica ni los mismos esquemas de fomento a cultivos con dinámicas de mercado opuestas:

- **Cadenas de Alta Especialización y Exportación:** Cultivos como el aguacate Hass, la gulupa y la uchuva requieren inversiones enfocadas en estándares fitosanitarios rigurosos, certificaciones internacionales y logística de frío. La representación en estas líneas debe garantizar que el Fondo actúe como un acelerador de competitividad global.
- **Cadenas de Abastecimiento Local y Seguridad Alimentaria:** Por el contrario, los productores de hortalizas y frutas de ciclo corto demandan un enfoque centrado en la reducción de costos de insumos, infraestructura de acopio primaria y canales de comercialización directa para el mercado interno. La propuesta de las **Mesas Regionales** busca que la gobernanza del Fondo se descentralice hacia la especialización. Al articular estas mesas dentro de los Comités Regionales, se asegura que la transferencia tecnológica sea pertinente al ecosistema edafoclimático de cada departamento. Este modelo es esencial para fortalecer la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC), ya que permite que el pequeño productor no reciba una oferta institucional "estándar", sino una solución técnica diseñada a la medida de su cultivo y su territorio, garantizando así un mayor retorno social y económico de la parafiscalidad.

Adicionalmente, la visión a futuro tiene un fuerte componente de sostenibilidad. Como quedó plasmado en los datos: *"Cómo agricultor estoy representado cuando el desarrollo de una agricultura orgánica está en mis manos"*. Esto denota que la representatividad deseada debe ir de la mano con la transición agroecológica y la independencia de agroquímicos costosos y que dependen de condiciones mundiales.

Participación en el estudio de Representatividad

La participación fue vista como un deber gremial. Hay mensajes explícitos en la base donde afirman: *"Se le agradece por la información dada"*. La participación masiva (reflejada en los conteos por cédula/NIT) indica que el productor está dispuesto a aportar sus datos y percepciones, siempre y cuando se traduzcan en "trámites más bajos y permisos más fáciles" y no en burocracia inoperante.

Se hace necesario también revisar y reestructurar los manuales operativos y los requisitos de acceso a la oferta institucional del FNFH. Es necesario simplificar los procesos de formulación y presentación de proyectos, garantizando que la carga administrativa exigida a las asociaciones de base sea proporcional a sus capacidades técnicas y financieras. La voluntad de participación y la confianza depositada por los productores en este

diagnóstico deben ser correspondidas con un modelo de gestión ágil, donde la recolección de información sirva como insumo para una focalización eficiente de la inversión pública y no se convierta en una barrera de entrada institucional.

Necesidades en el sector de frutas y Hortalizas

Al revisar los textos abiertos, las fallas de mercado que el sector exige resolver son claras:

- i) **Comercialización Directa:** La frase más repetida y prioritaria es lograr *"Una mejor comercialización sin intermediarios"*. El monopsonio (pocos compradores locales que fijan el precio a la baja) está quebrando al pequeño productor andino. Adicionalmente se denunciaron carteles en centrales de abasto y castigo a producto tipo exportación a precio mayorista. Se evidencia que el precio pagado es basado en los reportes mayoristas. Los productores proponen que se establezca una plataforma donde se vincule la oferta y la demanda y se organice la logística.
- ii) **Infraestructura y Tecnología:** existe un clamor por el *"Mejoramiento en infraestructura productiva, implementación tecnológica al alcance del campesino incluyendo asesoría para el uso de la misma"* y el *"Mejoramiento de vías para comercialización"*. Se pide igual mayor alcance en cobertura a internet. Esto deja en evidencia que se debe trabajar articuladamente con otras carteras como la del Mintransporte y Mincit.
- iii) **Asistencia Práctica:** Exigen *"impartir el conocimiento para implementar en el campo"*, alejándose de las capacitaciones teóricas y buscando una representación técnica en lo productivo y lo sanitario. De igual forma se evidencia que los productores no cuentan con costos de producción, información esencial en cualquier producto agrícola, por tanto, el administrador del fondo de fomento debe trabajar en este componente que es práctico.

Sugerencias para el fondo

A partir del análisis exhaustivo de los 442 registros y los comentarios consolidados, se emiten las siguientes sugerencias estructurales para la futura administración del FNFH:

1. **Reglamentación de la Retención Gremial:** Establecer normativas para penalizar o condicionar la entrega de certificaciones e insumos a un tiempo mínimo de permanencia en la asociatividad, protegiendo así el patrimonio del Fondo.
2. **Transición a Plataformas Comerciales:** Redirigir la inversión parafiscal. El fondo debe destinar recursos para resolver los cuellos de botella logísticos (centros de acopio regionales, transporte, mercados campesinos), atendiendo directamente el clamor de "mejoramiento de procesos de comercialización".
3. **Descentralización Operativa (Mesas por Línea):** Mantener la vocación de las 132 cadenas bajo un solo gremio, pero exigiendo contractualmente la implementación de Mesas Regionales Especializadas (ej. Mesa de Frutos Rojos y Uchuva, Mesa de hortalizas).
4. **Criterio de Inclusión Social en la Gobernanza:** Modificar la ponderación de los votos y la representatividad dentro del Fondo para priorizar de forma vinculante a las *"organizaciones que asocien el mayor número de productores (pequeños productores)"*, asegurando que la política agraria concuerde con el fortalecimiento de la Economía Campesina.

CONFORMACIÓN DE LOS COMITÉS MACRORREGIÓN ANDINA

Tabla 24. Conformación final de los comités de frutas y hortalizas

Agricultura

Comité	Principales	Suplentes
Frutas	15	15
Hortalizas	18	16

Tabla 25. Conformación final del Comité de frutas Macrorregión Andina Principales

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
BOYACÁ	Wilmar Andrés Torres	ANUC ZETAQUIRÁ	
	Pedro Clavijo	ASOPROMONGUI	
	Hernando Torres	ASOPRUM	
CUNDINAMARCA	Jhon Roberto González		
	Carlos Gabriel García Prieto		
	Nelson Alirio Quevedo Velásquez		
HUILA	Carlos Torres	ASOCIACIÓN LIMONES DEL MACIZO	
	Laila Cárdenas Cerquera	ASDEPLÁTANO	
	Orlando Estrada	ASOPASAC	
NORTE DE SANTANDER	Tatiana Carolina Carrillo	ASOEPRMECOMUTIS	
	José Gabriel Rubio Guevara	COOAGROMALIA	
	Jenny Rincon	ASOCA25	
SANTANDER	Oscar Portilla	EXPORT	
	Juan Ordoñez	ASOCLAVELINA	
	Evelio Sandoval	MORA	
TOLIMA	Neida Lucía Morales Giraldo		
	Luz Margarita Quintero	ASOTRINIDAD	
	Vilma Arias Quiñones	COOPERATIVA AGROBIO	

Tabla 26. Comité de frutas Macrorregión Andina Suplentes

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
BOYACÁ	Rockney Abdenago Reyes	ANUC Zetaquirá	
	Carlos Cadena	Independiente	
	Orlando Monroy	Cooperativa Acuanamica	
CUNDINAMARCA	María Herrera		
	Cristian Méndez Sosa		
	Nancy Lozada		
HUILA	Hilda Ruby Tumiña	ASOAGUACAPLAT	
	Lidier Gómez Caicedo	ASOMACOL	
	Rolando Yura	ASOVILLA FRUITS	
	Sandra Yemil Flórez	AGUAFRUCOL	

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
NORTE DE SANTANDER	Diomar Contrera Tallares	AFRUCAR	
	Gutierrez	INDEPENDIENTE	
SANTANDER	Tatiana Flórez	ASPRAGA	
	Nayibe Cierra	PITAHAYA – AGUACATE	
	José Ulises Salvia		
TOLIMA	José Antonio Reyes Pava		
	Steven Cortés Ramírez	ASOAPOCOL	
	Rosa Isabel Santos	ASATRIICOT	

Tabla 27. Comité De Hortalizas Macrorregión Andina Principales

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
BOYACÁ	Erika Paola Rojas Rodríguez	BIO-VEROYAPROSAR	
	Jairo Antonio Orjuela Coronel		
	Elquin Barrera Chaparro	INDEPENDIENTE	
CUNDINAMARCA	Olga Bobadilla		
	Ana Victoria Gutiérrez Medina		
	Cristian Villalba		
HUILA	Maria Paula Rojas	AGUA SUR	
	Alexander Semanate	ASOMACOL	
	Cristian Sarasti	ASOCIACIÓN TOMATEROS	
NORTE DE SANTANDER	Amado Durán Carrascal	ASOPACA	
	Ligia Esther Salamanca Godoy	ASOAGNANOTIS	
	Ever Jesús Solano Jaimes	ASOAGROEMPRESA	
SANTANDER	Diego Andrés Albarracín		
	Claudia González		
	Kelly Johana Prieto		
TOLIMA	Sandra Liliana Rivera		
	Cecilia Sánchez		
	Patricia Gómez		

Tabla 28. Comité De Hortalizas Macrorregión Andina Suplentes

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
BOYACÁ	Nubia Esperanza Rojas Cruz	INDEPENDIENTE	
	Rosa Rojas Rodríguez	ASOAMMES	
	José Libardo Betancourt La Rotta	ASOCAMPOSAM	
CUNDINAMARCA	Néstor Torres		
	Pastor Cabaruco Hernández		
	Leidy Marcela Ramos Jiménez		
HUILA	Miguel Cortez	ASOCIACIÓN HORTALIZAS	

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
	Luz Mari Tovar	ASOVILLA FRUTS	
	María Eliza Tovar	ASOCIACIÓN VIUMPA	
NORTE DE SANTANDER	Ramiro Sepúlveda Ortiz	ASOURAMA	
	Norlehidy Carolina León Márquez	ASOPROAGRA	
	Nydia Rosa Duarte Gómez	INDEPENDIENTE	
SANTANDER	Nubia Briceño		
	María Isabel Pinto		
	Luis Jesús Solano Pinzón		
TOLIMA	Jesús Alejandro Caro Campo		

El patrón general de la región Andina muestra cuatro rasgos dominantes: apoyo mayoritario a la continuidad del administrador actual; demanda de reglas más claras y más participación territorial; concentración de preocupaciones en comercialización, asistencia técnica, infraestructura y acceso a recursos; y un contraste entre opiniones altamente favorables al acompañamiento recibido y reclamos estructurales dirigidos principalmente al Estado y al MADR, más que al operador territorial.

El estudio no recoge una sola voz homogénea. En la base conviven visiones de pequeños productores que demandan acompañamiento directo, organizaciones que ya han recibido asistencia técnica o proyectos, asociaciones con mayor nivel de formalización que piden mejorar reglas de formulación y priorización, y actores institucionales que enfatizan distribución equitativa, visibilidad y cobertura.

La expectativa en casi todos los departamentos, se concentran en cinco ejes: mayor apoyo al productor, mejor comercialización, fortalecimiento técnico, acceso a proyectos y reconocimiento institucional de las problemáticas del territorio. Esto significa que, para buena parte de los encuestados, el estudio no se percibe como un ejercicio abstracto de gobernanza, sino como una puerta para corregir fallas concretas del sistema agroproductivo. Las respuestas muestran una expectativa de utilidad práctica: que el estudio traiga recursos, proyectos, presencia estatal, decisiones más justas y mejor distribución del apoyo.

Muchas respuestas apoyan que exista un procedimiento claro para presentar proyectos y que el FNFH tenga una estructura de decisión con algún nivel de independencia respecto del administrador, incluyendo participación en comité técnico y junta directiva. Esto no debe interpretarse como desconfianza generalizada hacia ASOHOFRUCOL. Más bien, refleja una demanda de institucionalización: aun cuando haya satisfacción con el administrador, los productores quieren reglas visibles, trazables y menos dependientes de la discrecionalidad.

La base no está pidiendo sustituir gestión por burocracia, sino reforzar legitimidad mediante procedimientos, trazabilidad y participación en los espacios donde se decide sobre recursos, proyectos y priorización. La percepción de los productores es predominantemente positiva en toda la región Andina. Las expresiones más frecuentes aluden a eficiencia, transparencia, buena gestión, acompañamiento técnico, formación, presencia en territorio, apoyo a la asociatividad y trabajo serio con productores pequeños.

Una parte muy valiosa de la base es que esa valoración no es solo declarativa, sino experiencial. Los productores mencionan biofábricas, escuelas de conocimiento, agricultura tropical, agroecología, certificaciones, BPA, comercialización, viveros, manejo de suelos, agricultura limpia y reducción de costos.

Conclusiones para la Macrorregión

Los resultados demuestran que el MADR debe incluir una cláusula contractual para el nuevo contrato de administración, en la cual el administrador inicie la creación de Sub-Fondos o Mesas Regionales Especializadas (Por ejemplo: Mesa de Frutales de Exportación, Mesa Hortícola). Pretender gobernar la cebolla de Boyacá y la uchuva de Cundinamarca bajo el mismo paraguas técnico ha fracasado.

Cambio en la Métrica de Representación (Ponderación Mixta): Modificar la Resolución o el Manual Operativo del FNFH para que el peso gremial de una organización se mida mediante un "Índice de Densidad Social", dándole preeminencia al número de pequeños productores asociados y no solo a la extensión de tierra. Los indicadores deben cambiar. Ya no se debe medir "número de talleres dictados", sino "porcentaje de adopción de la tecnología" o "mejora porcentual en el margen de comercialización directa", o rentabilidad obtenida con información clara de costos de producción.

6.2.3. Macrorregión Eje Cafetero y Antioquia

Generalidades del espacio

La macrorregión Eje Cafetero y Antioquia se encuentra conformada por los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío y Antioquia, identificando en este último dos subregiones Urabá y Central. Para esta Macrorregión, se desarrollaron tres (3) eventos entre los días 6 y 10 de abril de 2026, dos en Antioquia, uno en Medellín y otro en Apartadó-Urabá; y otro en Quindío en Pereira, esto con el fin de garantizar la máxima cobertura geográfica y participación de los actores del subsector hortifrutícola. La siguiente tabla detalla las generalidades de cada evento:

En total, los tres encuentros regionales reunieron 237 participantes registrados en actas de asistencia oficial; con 190 encuestas diagnósticas válidas, desagregadas de la siguiente manera: 117 del departamento de Antioquia (32 del evento Medellín y 85 del evento Apartadó-Urabá) y 73 del Eje Cafetero (17 de Caldas, 29 de Risaralda y 27 de Quindío del evento Pereira). Los eventos contaron con la presencia de representantes de organizaciones de productores de frutas y hortalizas, entidades territoriales como Secretarías de Agricultura Departamentales, Gobernaciones, Alcaldías, SENA e ICA.

En el evento realizado en Apartadó (9 de abril) se contó con la participación de 14 productores del departamento del Chocó, los cuales participaron en el evento, pero su análisis hace parte de la macrorregión Suroccidente, por tanto, durante este espacio ellos conformaron sus propios comités. Se reconoce, sin embargo, que este ejercicio constituyó la primera oportunidad de participación directa de Chocó en un estudio de representatividad nacional, lo cual representa un hito importante para la inclusión de territorios remotos.

Las líneas productivas representadas en los encuentros incluyeron: plátano, maracuyá, limón Tahití, aguacate (incluido aguacate Hass), mora, hortalizas, cítricos (mandarina, naranja, limón), mango, banano, espárragos, aromáticas, lulo, tomate, granadilla, cacao, café y otras cadenas hortifrutícolas. La diversidad observada refleja la pluralidad productiva del subsector en los cuatro departamentos de la macrorregión.

Resultados del diagnóstico

El análisis consolidado de las 190 encuestas evidencia un nivel sólido de articulación de los actores con la parafiscal hortifrutícola. El 86,3 de los encuestados (declaró ser aportante al FNFH, y el 90,0) reportó estar afiliado a ASOHOFRUCOL como administrador actual del fondo.

Un dato particularmente revelador es que el 92,6 de los encuestados declaró no haber participado previamente en ningún estudio de representatividad del FNFH. Apenas el 7,4% tiene antecedentes de participación previa, situación inquietante dado que esta metodología participativa no ha sido aplicada anteriormente por el MADR. Esto sugiere, que es probable que los participantes estén confundiendo otras reuniones de tipo gremial con el estudio de representatividad. El 94,7 % considera importante participar activamente en el estudio.

Respecto al conocimiento del estudio, el 53,2 % de los encuestados declaró desconocer el objetivo del estudio de representatividad al momento del diligenciamiento, con un comportamiento muy similar entre Antioquia (53,8 %) y Eje Cafetero (52,1 %). Adicionalmente, el 17,9 % declaró conocer parcialmente el objetivo, y el 28,9 % afirmó conocerlo plenamente al inicio del diligenciamiento. Esto sugiere que la estrategia de socialización inicial debe fortalecerse en la fase de convocatoria territorial.

Estudio de Representatividad

La disposición a participar fue altamente favorable: el 94,7 % de los encuestados consideró importante que su organización participara en el proceso.

Las Secretarías de Agricultura Departamentales constituyeron el principal canal de difusión del estudio en la macrorregión, con el 66,3 % de las menciones. Le siguieron ASOHOFRUCOL con el 23,7 %, la invitación directa del MADR con el 5,3 %, las redes sociales con el 3,7 %, y otras organizaciones del sector con menciones marginales. En el Eje Cafetero, la invitación del MADR alcanzó una proporción mayor (11,0 %) que en Antioquia (1,7 %), reflejando una estrategia de convocatoria más institucional en la subregión cafetera.

No obstante, el alto interés manifestado, el 53,2 % de los encuestados desconocía el objetivo del estudio antes de la presentación normativa. Esta brecha entre alto interés y bajo conocimiento previo señala una oportunidad de mejora importante en la fase de los próximos ciclos del estudio, particularmente en lo relativo a la entrega oportuna de información a las organizaciones convocadas.

Representación en el FNFH

La encuesta diagnóstica exploró las preferencias de los participantes respecto a los mecanismos de representación más adecuados para garantizar una voz legítima de los productores en el Fondo. Los resultados muestran una clara y consistente priorización de la dimensión territorial: la representación territorial por departamentos fue el mecanismo más valorado, con el 74,2 % de las menciones consolidadas. Le siguieron la representación por líneas productivas 37,9 % consolidado, con notable diferencia subregional: 28,2 % Antioquia vs. 53,4 % Eje Cafetero), la representación técnica en dimensiones comercial, productiva y sanitaria (28,9 %), y las mesas regionales periódicas (13,7 %).

La marcada diferencia en la valoración de la representación por líneas productivas 53,4 % en Eje Cafetero vs. 28,2 % en Antioquia, refleja la realidad organizativa del Eje Cafetero, donde existe una alta concentración productiva en la cadena de plátano, 68,5 % de los encuestados de la subregión que demanda espacios específicos de gobernanza por línea. En contraste, Antioquia presenta una mayor diversificación productiva: plátano 29,1 %, maracuyá 23,9 %, limón Tahití 18,8 %, lo cual hace que la representación territorial por departamentos sea suficiente para cubrir la pluralidad.

En la subregión de Urabá Antioqueño, los productores expresaron sentirse históricamente subrepresentados, demandando mayor presencia en territorios de difícil acceso. Los participantes del Eje Cafetero, por su parte, enfatizaron la necesidad de comités departamentales por línea productiva como espacios de diálogo más cercanos a las realidades productivas locales. La consistencia de la priorización territorial en ambas subregiones confirma que los actores demandan estructuras de gobernanza más territorializadas en el FNFH.

Gestión y Administración de los Recursos de FNFH

La percepción sobre la gestión del administrador actual del FNFH es favorable y consistente entre las subregiones. El 94,2 % de los encuestados considera adecuada la gestión del administrador. El 97,9 % se siente representado en el administrador actual. El 91,1 % ha recibido inversión o beneficio a través de proyectos ejecutados por el fondo.

En materia de acceso a los recursos del fondo, el 67,9 % de los encuestados ha presentado proyectos al FNFH, y el 84,2 % conoce los mecanismos formales de presentación de proyectos. Estos indicadores reflejan una articulación significativa entre el administrador y la base productiva. No obstante, persiste un segmento del 15,8 % que desconoce los mecanismos formales, lo cual señala una oportunidad de profundización en la divulgación procedimental.

Respecto a la viabilidad de que una sola organización represente las 132 líneas productivas del FNFH, el 88,4 % de los encuestados considera factible esta representación integral. El indicador es notablemente más alto en Antioquia (93,2 %) que en Eje Cafetero (80,8 %), lo cual sugiere que la subregión cafetera, con mayor concentración productiva, percibe más complejidades en la gestión integral. El 90,5 % de los encuestados considera necesario que el FNFH cuente con un procedimiento claro de presentación de proyectos para que cualquier organización pueda acceder a los recursos.

La desagregación por departamento del Eje Cafetero revela patrones diferenciados: Caldas presenta el 100,0 % de productores que se sienten representados, pero solo 76,5 % de afiliación al actual administrador — la más baja de la subregión. Risaralda alcanza la afiliación más alta (96,6 %) pero la menor calificación en gestión adecuada (86,2 %). Quindío logra el mayor reconocimiento de la gestión (96,3%) pero registra el menor porcentaje de aportantes (85,2 %). Estas variaciones subregionales son insumos relevantes para la diferenciación de estrategias de fortalecimiento territorial por parte del administrador del fondo.

Las demandas específicas de mejora dirigidas al administrador, identificadas en los ejercicios participativos, incluyen: (i) ampliación de la cobertura de asistencia técnica con mayor dedicación de los técnicos y respuestas más oportunas; (ii) fortalecimiento de programas de transformación agroindustrial y valor agregado; (iii) mejoramiento de infraestructura vial como condición habilitante para la comercialización en zonas de Urabá; (iv) continuidad en el acompañamiento a organizaciones con trayectoria, evitando interrupciones en procesos de maduración productiva; (v) inclusión efectiva del sector de hortalizas, percibido como menos favorecido frente a frutas; y (vi) regulación de la intermediación, particularmente en la cadena del plátano, donde se identificó la falta de control sobre los intermediarios como problema estructural.

Representatividad Deseada – Vision Futura

Al indagar sobre los criterios prioritarios para realizar el estudio de representatividad, la macrorregión coincidió con las tendencias nacionales, pero con matices subregionales relevantes. La opción de gremios y federaciones legalmente constituidas a nivel nacional lideró las preferencias con el 64,2 % de las menciones consolidadas (122 de 190), proporción que alcanza el 71,8 % en Antioquia y el 52,1 % en Eje Cafetero. Le siguieron las

organizaciones con presencia solo en departamentos productores (35,8 %), aquellas con presencia en todos los departamentos del país (30,5 %), y las que asocien el mayor número de productores (29,5 %).

Una diferencia subregional notable es el peso del criterio 'mayor número de productores asociados': 39,7 % en Eje Cafetero vs. 23,1 % en Antioquia, reflejando una valoración mayor de la base social cuantitativa en la subregión cafetera. Asimismo, el criterio 'mayor recaudo en el FNFH' alcanza el 17,8 % en Eje Cafetero vs. 10,3 % en Antioquia, lo cual sugiere una mayor sensibilidad de los productores cafeteros frente a la equidad fiscal del fondo.

Respecto a la composición de las organizaciones representativas, el 82,6 % de los encuestados (157 de 190) prefiere organizaciones conformadas por los tres tipos de productores (pequeño, mediano y grande) sin importar la proporción. Esta visión integradora es claramente mayoritaria en ambas subregiones (85,5 % en Antioquia, 78,1% en Eje Cafetero). El 14,7 % (28 de 190) favorece organizaciones conformadas mayoritariamente por pequeños productores, con mayor peso en Eje Cafetero (19,2 %) que en Antioquia (12,0 %). como condición transversal para una representación justa y equilibrada, el 88,9% de los encuestados (169 de 190) priorizó la transparencia en la elección, con un consenso casi idéntico entre Antioquia (89,7%) y Eje Cafetero (87,7%). Le siguieron la participación equitativa territorial (34,2 % consolidado, con marcada diferencia: 25,6% Antioquia vs. 47,9 % Eje Cafetero), la inclusión de pequeños productores (31,1 %), y la información previa a las decisiones (14,2 %).

Participación en el Estudio de Representatividad

Los participantes expresaron una preferencia mayoritaria por espacios participativos presenciales: el 69,5 % de los encuestados priorizó los talleres presenciales. La validación colectiva de resultados (16,3 %), los talleres virtuales (11,1 %) y las entrevistas a profundidad (7,9 %) completaron las preferencias. En cuanto a los mecanismos para sentirse escuchados de manera permanente, las preferencias se distribuyeron de manera relativamente equilibrada entre mecanismos: el 43,2 % destacó la comunicación directa y oportuna, el 42,6 % solicitó informes periódicos, y el 38,4 % requirió mesas regionales obligatorias.

La macrorregión evidenció una disposición altamente favorable a participar en los espacios del FNFH. Esta disposición se tradujo en participación efectiva durante los ejercicios participativos de plenarias territoriales realizados en cada evento, donde los asistentes plasmaron de manera estructurada y visual sus problemáticas, capacidades, propuestas y posibles alianzas mediante el formato de notas adhesivas en cuatro ejes temáticos.

Necesidades en el Sector de Frutas y Hortalizas

Las cadenas productivas predominantes fueron plátano con una participación del 44,2 % consolidado, maracuyá 14,7 %, aguacate 11,6 %, limón Tahití con un 11,6 %, hortalizas 5,3% y mora 5,3 %.

Dentro de las principales necesidades del subsector se identificaron la asistencia técnica (40,0%, comercialización 36,3, investigación y transferencia tecnológica 18,4%, infraestructura productiva 16,8%, asociatividad 13,7%, vías y conectividad 9,5%, y transformación agroindustrial 4,7%. En general los participantes manifestaron:

- Continuidad del acompañamiento integral, mayor dedicación de los técnicos, respuestas oportunas. No interrumpir a organizaciones con más de 5 años de apoyo.
- Reducción de intermediación, regulación de precios, apertura de mercados, exportación, control sobre la evasión de la cuota parafiscal.



Agricultura

- Mejoramiento de vías terciarias, vías de penetración a zonas productoras, conectividad a internet, transporte. Identificada como factor habilitante crítico.
- Equipos para transformación, valor agregado, agroindustria de primeras, segundas y terceras. Apoyo a la transición de materia prima a producto procesado.
- Fortalecimiento de la unión gremial, formalización organizacional, articulación entre asociaciones del territorio.
- Transferencia de tecnología 4.0, agricultura regenerativa, biofábricas, material vegetal in vitro, sistemas de riego.
- Programas de formación agrícola en escuelas rurales, integración de la educación rural con la producción, fomento al emprendimiento agrícola juvenil.

El ejercicio participativo de plenarias territoriales permitió capturar con mayor profundidad estas necesidades. En la subregión de Urabá Antioqueño, la demanda más urgente fue el mejoramiento de infraestructura vial, identificada como factor crítico que encarece el transporte y limita la comercialización efectiva. Los productores enfatizaron también la falta de atención a líneas productivas como el coco — que no se encuentra dentro del listado de las 132 líneas del FNFH pese a su presencia importante en el territorio — y la necesidad de regular la excesiva intermediación en los canales de comercialización.

En el Eje Cafetero (Caldas, Risaralda, Quindío), la intermediación en la cadena de comercialización fue identificada como el problema estructural más crítico, especialmente en productos como el plátano, donde no existe regulación de intermediarios. Asimismo, se demandó transformación agroindustrial con incentivos efectivos, mayor continuidad del acompañamiento técnico, fortalecimiento de la asociatividad mediante unión gremial, y herramientas para el control de la evasión del aporte parafiscal. Caldas presentó una particular concentración de demandas relacionadas con cítricos y aguacate, mientras que Quindío y Risaralda enfocaron sus prioridades en plátano y mora respectivamente.

Sugerencias para el Fondo

Las sugerencias de los participantes de la macrorregión confluyen en torno a tres ejes de mejora: (i) profundización de la representatividad territorial, garantizando presencia efectiva del Fondo en zonas de difícil acceso y subregiones históricamente subrepresentadas, especialmente en Urabá; (ii) fortalecimiento de la administración de recursos hacia la transformación agroindustrial, comercialización con valor agregado, e infraestructura productiva; y (iii) ampliación de los mecanismos de retorno territorial del recaudo parafiscal, planteando que los recursos generados en las grandes ciudades — que no son productoras pero sí grandes recaudadoras — retornen proporcionalmente a las zonas de origen de la producción.

Respecto a la modalidad de elección del administrador del FNFH, el 88,9 % de los encuestados de la macrorregión favoreció continuar con el actual administrador del fondo. El 10,5 % propuso una elección democrática con votación a nivel nacional abierta a todas las organizaciones inscritas en el MADR, opción que tiene mayor peso en Eje Cafetero (16,4 %) que en Antioquia (6,8 %).

Otras sugerencias específicas recogidas en los encuentros incluyen: (a) creación de mesas técnicas por línea productiva como espacios permanentes de diálogo por municipio; (b) fortalecimiento del trabajo interinstitucional con alcaldías, ADR, gobernaciones, SENA e ICA; (c) implementación de marcas de origen que permitan acreditar y valorizar las cadenas productivas territoriales; (d) creación de programas de relevo generacional inspirados en modelos exitosos como el 'Cafeterito' de la Federación de Cafeteros, articulados con el sistema educativo rural; y (e) ampliación de la cobertura del fondo a líneas productivas de relevancia territorial actualmente no representadas, como el coco.

Conformación de Comités Regionales y Veedurías

Conforme a la metodología del Estudio de Representatividad, durante el Encuentro Regional, los participantes se dividieron en dos grupos de trabajo, línea de frutas y línea de hortalizas, y procedieron a elegir por consenso a sus representantes principales y suplentes para los comités regionales del departamento, así como a los integrantes de la veeduría ciudadana del encuentro.

Tabla 29. Conformación final de los comités de frutas y hortalizas

Comité	Principales	Suplentes
Frutas	13	13
Hortalizas	12	12

Tabla 30. Comité De Frutas Macrorregión Eje Cafetero Y Antioquia Principales

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
ANTIOQUIA (MEDELLÍN)	Ruth Estela Bouhot Uriagave	ASPROAGRICOL	<i>Dado que en el departamento de Antioquia se realizaron dos encuentros regionales (Medellín el 10 de abril y Apartadó el 9 de abril), se eligieron representantes en ambas sesiones. Conforme a lo registrado en las actas, se realizará una REUNIÓN VIRTUAL POSTERIOR entre los representantes electos en los dos eventos para concertar la conformación definitiva del Comité Departamental de Antioquia, el cual estará compuesto por tres (3) representantes principales de frutas y tres (3) de hortalizas, con sus respectivos suplentes, que serán los delegados al Comité Nacional del FNFH.</i>
	María Daniela Londoño Maya	ASOGROCOL	
ANTIOQUIA (URABÁ)	Mirtis del Carmen Romero Díaz	INDEPENDIENTE	
	Oswaldo Cabrerías Castillo	ASEPLASAJUA	
CALDAS	Jorge Eliecer Restrepo	ASOCAMC (Manzanares)	
	Fredy Armando López	PROAGUADAS	
	Yamile Salazar Osma	ASGRECAL	
RISARALDA	Paola Catalina Agudelo	FEDEPLACOL	
	Diego Fernando Rendón	Aguacatero de la Vega	
	Hugo Espinosa	MUSA	
QUINDIO	Fredy Alexander Arbeláez Giraldo	ASOJOCA	
	Ever Celis Castaño	ASOPYCA	

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
	Representante AGROQUIM	AGROQUIM	

Tabla 31. Comité De Frutas Macrorregión Eje Cafetero Y Antioquia Suplentes

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
ANTIOQUIA (MEDELLÍN)	José Manuel Guzmán;	PRODUSCAS	<i>Dado que en el departamento de Antioquia se realizaron dos encuentros regionales (Medellín el 10 de abril y Apartadó el 9 de abril), se eligieron representantes en ambas sesiones. Conforme a lo registrado en las actas, se realizará una REUNIÓN VIRTUAL POSTERIOR entre los representantes electos en los dos eventos para concertar la conformación definitiva del Comité Departamental de Antioquia, el cual estará compuesto por tres (3) representantes principales de frutas y tres (3) de hortalizas, con sus respectivos suplentes, que serán los delegados al Comité Nacional del FNFH.</i>
	Jaime Alberto Quiroz;	ASOFRUSABAR	
ANTIOQUIA (URABÁ)	Mirian Cuadros Martínez	—	
	Julie Shirley Flores Estrada	—	
CALDAS	Diego Alexander Vargas	ASPROMARQUET	
	Andrés Londoño Gutiérrez	FEDECITRICOS	
	Mariana Morales Herrera	CITRI	
RISARALDA	Fernando Gallego	PROESA	
	Natalia Ruiz Buitrago	ASOPAG	
	María del Carmen Castaño	ASOMOVEROS	
QUINDIO	Ana Milena Correa Carvajal	AGROPECOL	
	Lisimaco Salcedo Marín	PRODUCTOR INDEPENDIENTE	
	María Ester Mendoza	ASOC. PRODUCTORES CALARCÁ	



Agricultura

Tabla 32. Comité De Hortalizas Macrorregión Eje Cafetero Y Antioquia Principales

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
ANTIOQUIA (MEDELLÍN)	Jorge Alonso Quintero	COOPACORMED	Dado que en el departamento de Antioquia se realizaron dos encuentros regionales (Medellín el 10 de abril y Apartadó el 9 de abril), se eligieron representantes en ambas sesiones. Conforme a lo registrado en las actas, se realizará una REUNIÓN VIRTUAL POSTERIOR entre los representantes electos en los dos eventos para concertar la conformación definitiva del Comité Departamental de Antioquia, el cual estará compuesto por tres (3) representantes principales de frutas y tres (3) de hortalizas, con sus respectivos suplentes, que serán los delegados al Comité Nacional del FNFH.
	Olga Nelly Pareja G.	APAGRIJAR	
ANTIOQUIA (URABÁ)	Martha Margit Martínez Giraldo	—	
CALDAS	Hildebrando López López	AGROVEGA (La Vega de Supia)	
	Antony Parra Castaño	PROCAMSA (San José)	
	Uriel Antonio Arroyave Román	AGROCARMELO	
RISARALDA	Pablo García	Concejero Rural - La Florida	
	Gonzalo Rúa	ASOPROALCA	
	Blanca Ruiz	COOPRICAMOR	
QUINDIO	Claudia Inés Morales Álzate	ASOMERCAMO	
	Lizeth Quevedo Narváez	PROCORD	
	Luz Elena León Valencia	Sueños Campesinos	

Tabla 33. Comité De Hortalizas Macrorregión Eje Cafetero Y Antioquia Suplentes

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
ANTIOQUIA (MEDELLÍN)	Gloria Inés Flórez	ASOFRUANDES	Dado que en el departamento de Antioquia se realizaron dos encuentros regionales (Medellín el 10 de abril y Apartadó el 9 de abril),
	Luis Orlando Márquez Vargas	GRANJA INTEGRAL LORMA	

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
ANTIOQUIA (URABÁ)	Yordenis Quiroz Muñoz	—	se eligieron representantes en ambas sesiones.
			Conforme a lo registrado en las actas, se realizará una REUNIÓN VIRTUAL POSTERIOR entre los representantes electos en los dos eventos para concertar la conformación definitiva del Comité Departamental de Antioquia, el cual estará compuesto por tres (3) representantes principales de frutas y tres (3) de hortalizas, con sus respectivos suplentes, que serán los delegados al Comité Nacional del FNFH.
CALDAS	Hernando Castaño Cardona	Grupo Productores Espárragos	
	Diana Constanza Castaño	ASOMUJER (San José)	
	Representante ASORVEGA	ASORVEGA (Supia)	
RISARALDA	William Odiel Sepúlveda	AGROSOLIDARIA	
	Faisuby García	ASOPLADA	
	Elizabeth Cardona	ASOPLADA	
QUINDIO	Arnulfo Ocampo	AMERCASIR	
	Emmanuel Paolo Soto Herrera	ASPROFIL	
	Andrés Londoño	ASOEXTENSION	

Tabla 34. Veeduría Ciudadana Antioquia — Encuentro Medellín

Rol	Nombre	Organización
Veedor	Fernando López	MONTEBELLO / ASOSIMÓN
Veedora	Ángela Giraldo	CORPOAVOCADO

Análisis de cierre

Se constata la existencia de una base social fuertemente articulada en torno al actual administrador del FNFH, con un nivel de aportación al fondo del 86,3% y una afiliación del 90,0%. La gestión del administrador es valorada favorablemente por el 94,2% de los encuestados, y el 97,9% se siente representado en el

administrador actual. Estos indicadores reflejan un sistema parafiscal funcionalmente consolidado en la macrorregión, con elevados niveles de integración productor-administrador.

- Se identificó que la comunicación inicial del estudio requiere ser fortalecida: el 53,2 % de los encuestados desconocía el objetivo al momento del diligenciamiento, proporción consistente entre subregiones. No obstante, el 94,7 % consideró importante participar, lo cual refleja una disposición altamente favorable independientemente del nivel previo de información. La diferencia entre la alta disposición y el bajo conocimiento previo señala una oportunidad de mejora en la fase de socialización preevento.
- Los espacios de participación se caracterizaron por un alto nivel de apertura y construcción técnica. Sin embargo, en algunos momentos puntuales se observó la presencia de posiciones políticas o intereses comerciales particulares que buscaban capitalizar el espacio. Estas intervenciones fueron gestionadas conforme a la metodología establecida (énfasis en reglas de participación, respeto de tiempos y foco técnico), evitando que desviaran los objetivos del estudio.
- La macrorregión muestra una preferencia mayoritaria y consistente por estructuras de gobernanza territorializadas: el 74,2 % de los encuestados priorizó la representación territorial por departamentos como mecanismo principal.
- Las brechas territoriales identificadas en Urabá Antioqueño (infraestructura vial deficiente, ausencia de líneas productivas como el coco en el listado de las 132 cadenas, alta intermediación) y la demanda transversal de transformación agroindustrial en toda la macrorregión, evidencian las brechas de atención que persisten a pesar de años de acompañamiento del fondo.
- La participación en los encuentros regionales y la tasa de diligenciamiento de encuestas confirman que existe demanda genuina de participación del sector en procesos de consulta y gobernanza del FNFH. Esto constituye un activo importante para la institucionalidad futura de los fondos parafiscales agrícolas y respalda la legitimidad del proceso.

En conclusión, la macrorregión Eje Cafetero y Antioquia los retos identificados son principalmente de naturaleza operativa (ampliación de cobertura territorial, mejoramiento de infraestructura de acceso en Urabá, fortalecimiento de la transformación agroindustrial, regulación de la intermediación en cadenas como el plátano) e institucional (comunicación de la distinción FNFH/administrador, intensificación de la presencia técnica en zonas remotas, espacios de gobernanza por línea productiva especialmente en Eje Cafetero), y constituyen insumos valiosos para la definición de las prioridades de inversión del nuevo período contractual del fondo.

6.2.4. Macrorregión Suroccidente

Generalidades

El diagnóstico de la macrorregión Suroccidente, conformada por los departamentos de Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Chocó, permitió la participación directa de productores y organizaciones representativas de las principales líneas frutícolas y hortícolas de la región. En el marco del estudio de representatividad, se llevaron a cabo cuatro (4) encuentros presenciales en las siguientes ciudades: Popayán, Quibdó, Pasto y Tuluá.

En total, participaron 325 asistentes, entre productores individuales y organizaciones formales (asociaciones, cooperativas y gremios), con una presencia predominante de pequeños y medianos productores, principalmente organizados en asociaciones de primer grado. Asimismo, se contó con una participación minoritaria de grandes productores. Durante los encuentros se evidenció la participación de diversas líneas productivas, entre las que se destacan aguacate Hass, plátano, cítricos, maracuyá, gulupa, uchuva, mora, piña, hortalizas, uva y tomate, entre otras frutas y hortalizas de importancia estratégica para la región.

Asimismo, se contó con la participación de coordinadores regionales del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (FNFH), así como de las Secretarías de Agricultura de los departamentos anfitriones, las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA) y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Estas entidades desempeñaron un papel determinante en la articulación territorial del ejercicio, facilitando la convocatoria de los actores, el desarrollo logístico de las jornadas y la adecuada socialización del estudio en los territorios.

En la macrorregión Suroccidente se evidenció una participación amplia y diversa, que incluyó no solo organizaciones afiliadas, sino también organizaciones no afiliadas que, sin embargo, son aportantes al FNFH. De igual forma, se destacó la inclusión de comunidades campesinas, asociaciones de mujeres rurales y productores provenientes de zonas históricamente excluidas, lo cual permitió recoger una visión más integral y representativa del sector en la región.

Este carácter incluyente del ejercicio fortaleció la calidad del análisis, al incorporar múltiples perspectivas sobre el funcionamiento del Fondo y su impacto en el territorio. En este contexto, se identificó un interés generalizado por parte de los participantes en la continuidad del acompañamiento técnico y socioempresarial brindado por el actual administrador del FNFH, el cual es percibido como un elemento clave para el fortalecimiento productivo, organizativo y comercial de los productores.

- En términos generales, la participación tanto de organizaciones afiliadas como no afiliadas permitió contrastar percepciones y validar tendencias comunes, evidenciando coincidencias claras en problemáticas estructurales del sector, particularmente en materia de comercialización, infraestructura y acceso a servicios de apoyo productivo. Asimismo, se identificó un reconocimiento generalizado de los avances alcanzados en el acompañamiento técnico y fortalecimiento organizativo.

Resultados del diagnóstico

El resultado de la encuesta diagnóstica de la macrorregión Suroccidente evidencia que existe un conocimiento amplio y suficiente del FNFH y del estudio de representatividad entre los participantes, así como un alto nivel de reconocimiento del rol que ha venido desempeñando el actual administrador, evidenciado por el 87% de los encuestados que consideran que el administrador ha realizado una gestión adecuada. Sin embargo, en las intervenciones que se presentaron se pudo evidenciar que hay dudas sobre algunos aspectos del funcionamiento administrativo. De manera general, los productores manifestaron sentirse representados por el actual administrador como entidad gremial, valorando positivamente su presencia territorial, la asistencia técnica, la ejecución de proyectos y el acceso a beneficios derivados del recaudo parafiscal.

Estudio de representatividad

Los participantes reconocen la importancia del estudio como un instrumento para validar la legitimidad del gremio administrador. Se resalta la necesidad de metodologías técnicas (muestreo estratificado, enfoque territorial) que permitan evidenciar la representación de forma real de la diversidad de las 132 cadenas productivas, evitando la invisibilización de líneas emergentes o de bajo volumen relativo. Se logró evidenciar que 72,0% de los encuestados son aportantes y el 72,1% se encuentran afiliados a ASOHOFRUCOL. El 65% de los participantes afirman haber participado previamente en un estudio de representatividad y el 69% considera importante participar en este estudio, sin embargo, durante el desarrollo de la plenaria en el evento se pudo corroborar que existe un desconocimiento del estudio de representatividad, dado que los participantes aludían haber participado en estudios de representatividad como audiencias públicas, ejercicios participativos del gremio, otros espacios de participación.

Representación en el FNFH

De manera mayoritaria, el 86 % de los encuestados se sienten representados y que la representación debe recaer en un gremio legalmente constituido, con presencia nacional y experiencia comprobada. En este sentido, se evidencia un respaldo significativo a la continuidad del actual administrador, siempre que se tengan en cuenta el 14 % que no se sienten representados, por lo que se evidencia la necesidad de fortalecer los espacios de participación regional y por cadena productiva.

La gestión del FNFH es valorada como adecuada y transparente. Un 80 % de los encuestados participantes reportó haber recibido beneficios directos (asistencia técnica, capacitaciones, certificaciones, acompañamiento comercial), en varios casos de manera recurrente. Se solicita, no obstante, mayor claridad en los procedimientos de presentación y priorización de proyectos, teniendo en cuenta que el 51.8 % de los encuestados manifiesta haber presentado proyectos, visibilizando un 48,2% que no ha logrado hacerlo por diferentes razones.

Representatividad deseada – Visión futura

La visión futura apunta a una **representatividad más descentralizada**, con:

- Comités regionales fortalecidos.
- Mayor inclusión de pequeños productores, mujeres y jóvenes.
- Reconocimiento diferencial a cultivos de nicho y líneas con vocación de exportación.

Participación en el estudio de representatividad

El proceso fue percibido como **abierto y participativo**. Los productores valoraron las jornadas presenciales y manifestaron la necesidad de que este tipo de ejercicios se mantengan de forma periódica, como mecanismo de validación y ajuste de la gobernanza del FNFH, teniendo en cuenta que solo el 36% de los encuestados manifestó conocer el objetivo del estudio de representatividad.

Necesidades del sector frutas y hortalizas

Entre las principales necesidades identificadas se encuentran:

- **Mayor y mejor asistencia técnica especializada:** la necesidad más reiterada por los productores es el fortalecimiento de la asistencia técnica, no solo en cantidad sino en especialización por línea productiva y continuidad en el tiempo. Los productores destacan que el acompañamiento técnico ha sido clave para mejorar productividad, pero señalan que aún se requiere mayor presencia permanente en territorio, especialmente en zonas apartadas.
- Asistencia diferenciada según etapa del cultivo (establecimiento, producción, postcosecha).
- Mayor énfasis en manejo fitosanitario, fertilización basada en suelos y adaptación al cambio climático.
- Enlace entre asistencia técnica y resultados comerciales, no solo productivos. Existe consenso en que la productividad futura depende de pasar de apoyos ocasionales a procesos técnicos continuos y planificados, articulados con planes productivos regionales.
- **Apoyo en comercialización y acceso a mercados:** Una de las mayores brechas identificadas por los productores es la comercialización, considerada incluso más crítica que la producción. Las necesidades más mencionadas incluyen: Reducción de la intermediación y acceso a precios más justos; Apoyo en búsqueda de clientes, encadenamientos comerciales y ruedas de negocio; Acompañamiento en comercialización asociativa; Estrategias para acceso a mercados especializados,

nacionales e internacionales; y fortalecimiento de capacidades en costos de producción, negociación y contratos.

- Los productores expresan que mejorar productividad sin resolver la comercialización limita el impacto real del FNFH, por lo que solicitan mayor inversión en este componente.
- **Fortalecimiento de la infraestructura productiva y logística:** La encuesta refleja una demanda clara de mayor inversión en infraestructura, tanto a nivel predial como asociativo. Entre las necesidades más mencionadas se destacan: Mejoramiento de vías terciarias para sacar la producción; Construcción o adecuación de centros de acopio, cuartos fríos y bodegas; Dotación de sistemas de riego, maquinaria agrícola e infraestructura de postcosecha; apoyo para procesamiento y transformación básica de frutas y hortalizas. Los productores consideran que, sin infraestructura adecuada, los avances técnicos no se traducen plenamente en competitividad ni en reducción de pérdidas.
- **Capacitación en innovación, certificaciones y valor agregado:** Otra necesidad crítica identificada es el acceso a insumos estratégicos y procesos de certificación, especialmente para pequeños productores. Se destacan como prioridades: apoyo en insumos agrícolas que permitan implementar buenas prácticas; Cofinanciación de certificaciones (BPA, ICA, Global GAP, orgánico); Asistencia en trazabilidad y estandarización de procesos; Impulso al valor agregado y transformación, para mejorar ingresos y estabilidad. Los productores enfatizan que las certificaciones y el valor agregado son claves para acceder a mejores mercados, pero que sus costos son una barrera recurrente.
- **Fortalecimiento de las organizaciones de productores:** La encuesta muestra que los productores reconocen el valor de la asociatividad, pero señalan grandes desafíos para consolidarla. Las necesidades más reiteradas son: Fortalecimiento administrativo, financiero y organizativo de asociaciones; formación de líderes y representantes con enfoque gremial; apoyo a organizaciones de primer grado, especialmente en zonas rurales dispersas; acompañamiento para acceder a proyectos del FNFH de forma equitativa y transparente; se identifica que una organización débil limita el acceso a recursos, proyectos y mercados, por lo que los productores solicitan mayor inversión en este eje estructural.
- **Inclusión, enfoque territorial y participación real:** De manera transversal, los productores manifiestan la necesidad de que el FNFH fortalezca un enfoque más territorial e incluyente, que considere: Pequeños productores, no asociados y organizaciones emergentes; Mujeres, jóvenes rurales y comunidades campesinas e indígenas; Zonas históricamente menos atendidas; Representación real por línea productiva y territorio, no solo por volumen de recaudo. Adicionalmente, solicitan mayor participación en la toma de decisiones, mesas técnicas regionales y retroalimentación constante sobre el uso de los recursos del Fondo.
- **Procedimientos claros y acceso equitativo a los recursos del FNFH:** una necesidad recurrente es la demanda por mayor claridad, transparencia y pedagogía en los procesos del Fondo: Procedimientos claros para la presentación, evaluación y priorización de proyectos; Información oportuna sobre convocatorias y criterios de selección; Mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas; Garantías para que todas las organizaciones aportantes, independientemente de su tamaño, puedan acceder a los beneficios.

En las sesiones territoriales fue reiterativa la necesidad de intervención, orientada al fortalecimiento asociativo con el objetivo de mejorar la regulación de precios y evitar la venta a intermediarios por debajo de los costos de producción.

Sugerencias para el Fondo

La macrorregión Suroccidente ratifica la importancia del FNFH como instrumento de fomento y reconoce avances significativos en materia de representatividad y gestión, exhortando a profundizar en una gobernanza más participativa, técnica y territorialmente equilibrada. Sin embargo, los productores sugieren:

- Mantener y fortalecer al gremio con mayor presencia territorial.
- Garantizar una **distribución equitativa y regionalizada de los recursos**.
- Fortalecer la comunicación y la rendición de cuentas.
- Crear mecanismos formales de veeduría y seguimiento a proyectos.

Conformación de los comités regionales

Durante el desarrollo de la metodología aplicada en campo para la macrorregión suroccidente, se llevaron a cabo cuatro sesiones presenciales en los departamentos de Cauca, Nariño, Valle del Cauca y Chocó. Tras una contextualización general y normativa sobre el fondo parafiscal, se procedió a la selección departamental de tres delegados principales y sus respectivos suplentes para frutas, así como otros tres delegados y suplentes para hortalizas, destinados a integrar el comité regional. Es relevante destacar que, en tres de las cuatro sesiones, se conformaron veedurías ciudadanas a solicitud de los asistentes, con el propósito de asegurar la transparencia y legalidad en el proceso de selección, respondiendo a una prevención inicial motivada por el desconocimiento de la importancia y el sustento normativo del estudio de representatividad, realizado por primera vez de manera presencial.

Tabla 35. Conformación final de los comités de frutas y hortalizas

Comité	Principales	Suplentes
Frutas	12	8
Hortalizas	12	9

A continuación, se detalla la conformación efectiva de cada comité según la dinámica real de cada encuentro.

Tabla 36. Comité Regional De Frutas Suroccidente Principales

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
NARIÑO	Juan Fajardo Ibarra	Asociación frutas verdes del Patía- El Rosario Nariño.	
	Ana Evangelina Viveros	Asomoritas San Martín – San Pedro de Cartago	
	Gladis Bravo Pantoja	Asociación Tierra Viva – Lon Andes	
CAUCA	Liliana Ussa Trochez	FHORTICAUCA - Piendamó	
	Juan Felipe González	Corporación de Fruticultores de los Municipios de Caloto y Guacitane -	
	Jaiber González Reyes	Asociación Fuente de Viller Padillense	
VALLE DEL CAUCA	Angela Guachetá	ASOPROES- EL DOVIO	
	Nubia Rodríguez Paloma	Guacarí	
	Alejandro García Cárdenas	Asociación de productores Inter veredales de Salónica Río Frio	
CHOCO	Osias Galfo Hernández	Cetino – Curvarado	

Agricultura

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
	Eliecer Rivera Martínez	Camelias – Curvarado	
	Carlos Urrea	Santa María – Belén Bajirá	

Tabla 37. Comité Regional De Frutas Suroccidente Suplentes

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
NARIÑO	Edwin López Jurado	Zizvi Agro Trade SAS	
	Carlos Anderson Espinoza	Asociación de productores y exportadores de Gulupa - Belén	
CAUCA			
VALLE DEL CAUCA	Jesús Evelio Ortega	ASOFRUGOLD-RESTREPO VALLE	
	Alveiro Restrepo		
	María del Socorro Jiménez Franco	Asociación de agricultores Bocas de Tuluá	
CHOCO	Wilfredo Zurita Sepúlveda	Playa Roja – Belén Bajirá –	
	Pedro Nel Bolaños Lucas	Camelias – Curvarado	
	Heit Renteria	Playa Roja – Bajirá	

Tabla 38. Comité Regional De Hortalizas Suroccidente Principales

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
NARIÑO	Sandra Merly Miguel	Asociación fuerza del campo de las mujeres campesinas - Pasto	
	Luis Fernando Piandoy	Cooperativa de productores de Cebolla de Buesquillo	
	Sandra Milena Villota	Asociación Nuevo Amanecer - Pasto	
CAUCA	Jhonatan Alexander Zambrano	Sabor de la Resiliencia - Popayán	
	Julián Aguirre Holguin	FRUVERSIÓN - Piendamó	
	José Maya García	Fundación Mist de Esperanza - Popayán	
VALLE DEL CAUCA	Cielo Juliana Castro	APROFRUM- BUGA	
	José Barney Narvaez	ASOAGROPBICOL-SEVILLA-	

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
	José Manuel Vargas Betancourt	ANUC -ALCALA	
CHOCO	Adriana Tuberquia Tuberquia	Camelias	
	Sindy Yulieth Guaradona	Camelias – Curvarado	
	Leida Liliana Tuberquia	Camelias – Curvarado	

Tabla 39. Comité Regional De Hortalizas Suroccidente Suplentes

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
NARIÑO	Jairo William Paz	Asociación Biorg purpura - Pasto	
	Roberto Arnulfo Maigual	Asociación Fuerza del Campo - Pasto	
	Nidia López	Asociación CO	
CAUCA			
VALLE DEL CAUCA	Juan David Gonzales Bedoya	Aso Veredas integradas- Guacarí	
	María Ruby Gonzales	BUGALAGRANDE	
	Andrés Estiven Salazar		
CHOCO	Diego Fernando Urrea	Punta – Riosucio – Belén Bajirá	
	Jhon Jairo Cardona		
	Juvis Gómez Lara	Santa María – Belén Bajirá	

En conjunto, los resultados de la encuesta diagnóstica evidencian que los productores aportantes al FNFH valoran positivamente el Fondo y su impacto, pero demandan una evolución hacia un modelo de intervención más integral, donde la asistencia técnica, la comercialización, la infraestructura, la organización y la participación además de la gestión interinstitucional para resolución de la problemática de las vías de acceso de las zonas productoras, se articulen de manera coherente. Atender estas necesidades es clave para consolidar la productividad, la competitividad y la legitimidad del FNFH en el territorio. .

6.2.5. Macrorregión Orinoquía y Amazonía

Generalidades del espacio

Se realizaron tres (3) eventos presenciales en la Gobernación del Meta, el Centro de Investigación de AGROSAVIA (Casanare) y en el Centro Cultural Guaviare; junto con una sesión virtual el 22 de abril. Los

eventos se consolidaron como escenarios de alto nivel de diálogo y concertación que integraron a 179 participantes. Bajo el liderazgo del Ministerio de Agricultura (MADR) y el apoyo de FINAGRO, AGROSAVIA y la Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente, estos espacios permitieron que las diferencias de posición se decantaran de manera racional, facilitando una elección democrática de los representantes del sector. Si bien se validó el estudio de representatividad y la importancia del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (FNFH) con el respaldo de organizaciones como ASCEPAL, AFROLEJANIAS, ASOARIARI, FEDEPROAGRO, ANUC Yopal, ASOCAMPOAGRO, ASOPROMORSA y AMARLE, se destacó la ausencia de representación de los departamentos de Vichada y Arauca, lo cual marca un punto de atención para la representatividad regional, así como un foco de trabajo importante para el FNFH y su administración, enfocándose en el fomento del subsector en estas regiones.

El proceso contó con la participación de 179 actores clave y el respaldo de organizaciones de base como ASOARIARI, FEDEPROAGRO y la ANUC Yopal, entre otras, lo que otorgó una sólida visión técnica y gremial a los resultados, no obstante, se señala como un punto crítico la ausencia de representación de los departamentos de Vichada y Arauca, así como la mayoría de la región de Amazonia, lo que marca una tarea pendiente para lograr una representatividad territorial completa. En última instancia, el gremio exige que el Fondo trascienda el modelo de gestión indirecta y se convierta en un ecosistema de innovación con comunicación bidireccional en tiempo real, asegurando que la inversión técnica llegue de forma directa a los municipios y no se diluya en trámites administrativos.

Resultados del diagnóstico

El diagnóstico de la macrorregión evidenció que, durante el proceso de plenaria, persiste una ambigüedad en la comprensión del Fondo Parafiscal, particularmente en su diferenciación frente al administrador. Sin embargo, esta situación contrasta con los resultados del diligenciamiento de la encuesta, donde se observa un conocimiento más claro y suficiente del FNFH, así como del estudio de representatividad, toda vez que los actores consultados en zonas clave como Meta y Casanare reconocen la importancia de estos instrumentos para el fortalecimiento del sector, asimismo, los participantes manifestaron que el FNFH requiere una mayor alcance en la difusión de sus beneficios técnicos, permitiendo que la representatividad estadística se traduzca en un impacto directo y proporcional en la inversión de recursos para cada departamento.

En cuanto al perfil de los participantes, se identificó una composición diversa que integra a productores individuales y estructuras asociativas de distintos niveles, incluyendo tanto organizaciones no afiliadas como aquellas vinculadas formalmente al administrador del FNFH, es notable la recurrencia de entidades de base y gremiales como ASOARIARI, ASOGRADOS, ASOVICARAC, ASOMUPES y AFROLEJANIAS, cuya presencia en departamentos estratégicos como Meta y Casanare confirma que el proceso de recolección de información contó con el respaldo de organizaciones que operan directamente en el territorio, esta participación masiva de asociaciones especializadas en cadenas de aguacate, plátano, cítricos, piña y hortalizas, entre otros, asegura una visión técnica y gremial de los resultados, legitimando el levantamiento de datos al integrar la experiencia de actores que gestionan la producción y la comercialización en la región de la Orinoquía y Amazonía.

Los resultados del diagnóstico muestran una percepción general consistente entre los participantes, destacando fortalezas en aspectos relacionados con la inclusión y la participación, no obstante, también se identifican algunas brechas y diferencias en ciertas respuestas, lo que evidencia oportunidades de mejora en la representatividad y en la efectividad de los procesos, en conjunto, estos hallazgos permiten orientar acciones concretas para fortalecer la participación y optimizar la toma de decisiones.

Estudio de representatividad

El análisis de los resultados de la encuesta, en la que participaron 179 personas, de las cuales 92 dieron respuesta efectiva, evidencia que los productores perciben el estudio de representatividad como un mecanismo de validación institucional, aunque influenciado por la estructura asociativa, los datos muestran que la representatividad no es atomizada, sino que se concentra en núcleos organizacionales que actúan como voceros de las bases productivas, asimismo, el FNFH es reconocido como un ente de fomento necesario; sin embargo, los participantes consideran que debe trascender el modelo de gestión indirecta.

En este contexto, la principal demanda identificada en la encuesta apunta a que la representatividad no se limite a un ejercicio estadístico, sino que se traduzca en una presencia técnica más constante y cercana al territorio, esto es especialmente relevante para aquellos productores que, aunque están plenamente identificados en el estudio, perciben la comunicación con el administrador actual como un proceso aún mediado y distante.

Representación en el FNFH

La representación en el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (FNFH), según los datos recolectados, se manifiesta como una estructura híbrida donde la legitimidad recae tanto en la figura del productor individual como en el músculo de las organizaciones asociativas, el registro de actores como ASOARIARI, ASOPGRADOS y la Federación de Productores de la Orinoquia, frente a la participación de ciudadanos independientes, demuestra que la representación no es uniforme, sino que está liderada por entidades que agrupan intereses colectivos, bajo esta premisa, la opinión que se desprende de la encuesta es clara: el gremio reconoce al FNFH como el eje del sector, pero exige que la representatividad sea efectiva y no solo formal.

Los participantes señalan que el Fondo requiere una gobernanza que garantice una voz real para el productor de base, asegurando que la administración de los recursos responda a las necesidades técnicas y comerciales expresadas por los 92 representantes capturados en este diagnóstico, quienes ven en la comunicación directa el único camino para que el Fondo sea percibido como un aliado propio y no como una entidad lejana.

Gestión y administración de los recursos del FNFH

El diagnóstico evidencia que la gestión y administración de los recursos del FNFH son percibidas como el motor de desarrollo del sector, pero sujetas a una exigencia de mayor transparencia y alcance, ya que los actores encuestados, que representan una mezcla de empresas consolidadas y pequeños productores de la Orinoquia, manifiestan que el Fondo requiere una administración que trascienda la ejecución de trámites y se enfoque en la inversión técnica situada en el territorio.

La opinión recolectada sugiere que, la eficiencia administrativa no debe medirse solo por la recaudación o el registro de representatividad, sino por la capacidad del administrador para retornar esos recursos en beneficios tangibles como asistencia técnica y mejora de canales comerciales, eliminando las barreras de acceso que actualmente percibe el productor de base y fortaleciendo el control social sobre el destino de los fondos parafiscales.

Representatividad Deseada – Visión Futura

La Visión Futura de la macrorregión apunta hacia una representatividad en el FNFH que sea genuinamente descentralizada y participativa, donde el productor de base no sea solo un dato en un censo, sino un actor con incidencia real en la toma de decisiones, los participantes visualizan un escenario donde el Fondo trascienda

su rol administrativo actual para convertirse en un ecosistema de innovación que conecte directamente a organizaciones como ASOPROMARPA o ASOMUPES con los mercados globales, sin depender exclusivamente de la intermediación informativa.

La representatividad deseada exige que el administrador del futuro implemente herramientas de comunicación bidireccional en tiempo real, garantizando que la vocación productiva de zonas como Casanare y el Meta sea el eje rector de la política pública hortifrutícola, y logrando que cada uno de los productores identificados en este estudio sienta que el Fondo es una herramienta propia diseñada para asegurar su sostenibilidad y competitividad en el tiempo.

Participación en el estudio de Representatividad

La participación en el estudio se consolidó como un ejercicio de validación territorial, con 179 actores convocados, de los cuales 92 respondieron efectivamente la encuesta. Este nivel de respuesta evidencia una vinculación significativa de actores clave de la macrorregión, tanto de organizaciones asociativas como de productores individuales, el análisis de los datos muestra que la participación no fue espontánea, sino impulsada principalmente por núcleos organizacionales como ASOPGRADOS, ASOMUPES y la Federación de Productores de la Orinoquia, lo que confirma que el gremio recurre a sus estructuras colectivas para interactuar con el FNFH.

No obstante, los resultados también indican que la participación pudo ser más amplia si los canales de convocatoria hubiesen sido más directos, aun así, el compromiso de los encuestados, reflejado en el suministro de información detallada y sensible, demuestra que los productores reconocen este estudio como una oportunidad clave para incidir en la toma de decisiones y para lograr que la oferta institucional del Fondo responda de manera más precisa a la realidad productiva de sus territorios.

Necesidades en el sector de frutas y Hortalizas

- Abandono Institucional y de Información
- Se identifica un escenario de ambigüedad en el conocimiento del FNFH dentro de la macrorregión, que en algunos casos se traduce en desconocimiento total, esta situación es especialmente evidente en territorios como Guaviare, donde los productores no reconocen el Fondo ni sus beneficios. Asimismo, se señala que los procesos de convocatoria e invitación a eventos no son claros ni directos, ya que en muchos casos dependen de intermediación institucional, como las gobernaciones locales, lo que limita el acceso oportuno a la información.
- Falta de Datos Reales: Existe un vacío de información sobre volúmenes de producción, tipos de cultivos y seguridad alimentaria, lo que impide un ordenamiento productivo eficiente.
- Priorización Territorial: Los departamentos amazónicos sienten que no son prioridad en las convocatorias nacionales y que los recursos del fondo no llegan a sus territorios.
- Crisis Logística y de Infraestructura
- Maquinaria Agrícola: Una necesidad crítica y compartida; el Guaviare se identifica como el único departamento sin "maquinaria verde" suficiente para el sustento agrícola.
- Vías y Rutas de Acceso: El mal estado de las vías veredales sigue siendo el mayor obstáculo, encareciendo el transporte y provocando la pérdida de productos perecederos.
- Infraestructura de Transformación: Ausencia de centros de acopio y plantas procesadoras que permitan dar valor agregado a productos locales (como frutos amazónicos).
- Desafíos de Mercado y Comercialización

- Intermediación y Precios: Se mantiene la denuncia sobre intermediarios que manipulan precios a su favor. Se exige la creación de rutas de compras directas e intercambios comerciales sin intermediarios.
 - Seguridad Alimentaria: Propuesta de usar el fondo para identificar y fortalecer los cultivos nativos que garantizan la alimentación local, desmitificando productos "cosméticos" o externos.
 - Fortalecimiento y Asociatividad
 - Debilidad Organizativa: Necesidad urgente de asistencia técnica para que los pequeños productores se asocien y puedan participar en proyectos de mayor escala.
 - Despolitización: El sector pide que el manejo de recursos y proyectos sea técnico y no dependa de las administraciones políticas de turno.
 - Identidad Amazónica: Reconocimiento de la biodiversidad (arazá, copoazú, açai) y de las economías propias de comunidades étnicas como motores de desarrollo únicos en el país.
- Resumen de Alianzas y Recursos Clave

Para solucionar estas necesidades, la macrorregión solicita alianzas estratégicas del FNFH con entidades como el Banco Agrario: Específicamente para la adquisición de maquinaria agrícola; Agencia Nacional de Tierras (ANT): Para agilizar la entrega de tierras propias; SENA e ICA: Para tecnificación y certificaciones sanitarias que permitan la exportación.

7. Sugerencias para el fondo

Las recomendaciones de los productores se centran en la necesidad de una transformación en el modelo de relacionamiento, sugiriendo que el FNFH debe:

- **Descentralizar la Comunicación:** Implementar una estrategia de contacto directo con el productor de base que no dependa exclusivamente de terceros (como las Secretarías de Agricultura), asegurando que la información sobre convocatorias y recursos llegue de manera oportuna a municipios como Aguazul, Yopal y Lejanías.
- **Fortalecer la Asistencia Técnica Situada:** Superar el esquema administrativo para priorizar la inversión en técnicos que operen permanentemente en el territorio, atendiendo las particularidades de organizaciones como ASOPROMARPA, ASOMUPES y los productores independientes identificados en este estudio.
- **Simplificar procesos de Acceso:** Reducir las barreras burocráticas para que la representatividad legal demostrada por las asociaciones se traduzca en una ejecución de recursos más ágil, permitiendo que el pequeño productor perciba los beneficios de la parafiscalidad de forma tangible en su unidad productiva.
- **Crear Canales de Rendición de Cuentas Regionales:** Establecer mesas técnicas periódicas en la macrorregión donde el administrador presente resultados específicos por zona, aumentando la transparencia y recuperando la credibilidad directa con los actores que aportaron su información para este diagnóstico.

En Casanare, la tendencia de la encuesta muestra un perfil más orientado hacia la institucionalidad gremial de gran escala y el fortalecimiento de núcleos productivos en Aguazul y Yopal, la participación destacada de la Federación de Productores Agropecuarios de la Orinoquia Colombiana y de figuras jurídicas como ASIFAGRO S.A.S, refleja una visión empresarial del sector que exige al FNFH una administración de recursos con alto

impacto en competitividad y logística regional. Los actores de este departamento subrayan la necesidad de que el Fondo optimice sus canales de comunicación directa, eliminando la dependencia de las Secretarías de Agricultura para que la interlocución entre el administrador y los productores de la Orinoquía sea más ágil, técnica y oportuna.

CONFORMACIÓN COMITÉS REGIONALES MACROREGIÓN AMAZONÍA Y ORINOQUIA

Tabla 40. Conformación final de los comités de frutas y hortalizas

Comité	Principales	Suplentes
Frutas	10	6
Hortalizas	10	3

Tabla 41. Comité De Frutas Macrorregión Amazonía Y Orinoquia Principales

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
META	Yolanda María Pardo Morales	ASPAS ARIARI	
	Tatiana Arce	AFROLEJANIAS	
	Miguel Flores Mantilla	ASO MANGOSTAN	
	Jovan Guayara	ASOARIARI	
CASANARE	Carlos Andrés Cifuentes	CULTIVO PIÑA	
	Sonia Yasmín Ramos R.	YOPAL	
	Carlos Andrés Heredia	SUPRAMARA / MARACAS	
GUAVIARE	Yimer Alirio Castellanos Rojas	ASAGET	
	Nancy Milena Mora	ASOCAPOCASUA	
	Diego Torres	JUNTA ACCIÓN COMUNAL	

Tabla 42. Comité De Frutas Macrorregión Amazonía Y Orinoquia Suplentes

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
META	Herney Vargas Roa	ASPAS ARIARI	
	Rosa María Montejo	AVIAGROCLARO	
	Diana Marroquín	COOGROMET	
CASANARE	Víctor Camacho	Independiente (Plátano)	
	Carlos Quintero León	Cadena Plátano	
	Ireth Niño		

Tabla 43. Comité De Hortalizas Macroregión Principales

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
META	Carlos Milton Coyun	ASIFAGRO	
	Fredesblinda Reina Ochoa	ASOMUPE	
	Blanca Inés Rojasr	ASNFRE (ASOPREFENTE)	
CASANARE	Edith Guanay	INDEPENDIENTE	
	Martha Elena Ramírez	AGROCASANARE	
	Alexander Cardozo	ASOFRUCAPY	
GUAVIARE	Martha Andrea Gallego	INDEPENDIENTE	
	María Otilia Parra	ASOPROAJÍ	
	Martha Isabel Galeano	ASOCAPOCASUA	
	Nancy Nelcy Padua	ASOMAMAPHIA	

Tabla 44. Comité De Hortalizas Macrorregión Suplentes

Departamento	Nombre	Organización	Observaciones
META	Shirley Johana Niño Vega	ASOFRUPAL	
	Celia Perdomo Rengifo	ASOVARICARAC	
	Patricia Morales Osorio	ASOPROVER	

Conclusión General

El proceso de diagnóstico y participación realizado en la macrorregión Orinoquía y Amazonía durante abril de 2026 concluyó de manera exitosa, logrando una caracterización integral de las necesidades del sector y la consolidación de un nuevo liderazgo regional. En términos de clima social, el ejercicio destacó por la capacidad de mediación del Ministerio de Agricultura ante escenarios de alta sensibilidad política. En Villavicencio, se logró desmitificar el temor sobre la salida del actual administrador (Asohofrucol), transformando una postura polarizada en un proceso de concertación. En Yopal, la inclusión de múltiples visiones gremiales (FENALCUP y Asohofrucol) garantizó la percepción de un espacio libre, igualitario y democrático, lo que permitió que las jornadas transcurrieran bajo principios de cohesión y diálogo constructivo.

Desde la perspectiva técnica, los productores unificaron un diagnóstico crítico que exige:

- Soberanía Logística: Intervención urgente en vías veredales y dotación de maquinaria agrícola (especialmente en departamentos rezagados como Guaviare).
- Se recomienda fortalecer los mecanismos de mediación del Ministerio de Agricultura y garantizar la participación equilibrada de los actores gremiales, promoviendo espacios de diálogo inclusivos, transparentes y orientados a la concertación.
- Justicia Comercial: Creación de rutas de venta directa para eliminar la intermediación abusiva y garantizar precios que cubran los costos de producción.

- Transparencia y Descentralización: Un manejo de los recursos del Fondo (FNFH) que llegue directamente al pequeño productor, reconozca la biodiversidad amazónica y se desligue de intereses políticos locales.

Finalmente, el proceso culminó con la elección democrática de representantes y suplentes, quienes asumen el mandato de actuar como interlocutores legítimos, este ejercicio no solo renovó la base de representatividad, sino que fortaleció la confianza institucional, dejando una hoja de ruta clara para que el Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola responda a las realidades territoriales de una de las regiones con mayor potencial agrícola del país.

6.3. Etapa 3. Evaluación de representatividad del sector frutas y hortalizas

La evaluación de las organizaciones se realizó a través de una metodología cuantitativa, comparativa, estandarizada y verificable. Esta permitió realizar una selección basada en los principios de objetividad, igualdad y libre concurrencia, neutralidad competitiva, transparencia y trazabilidad, independencia técnica y representatividad sectorial. Para la evaluación se estableció un valor cuantitativo con tres dimensiones acorde con la tabla 45.

Tabla 45. Dimensiones y calificación por dimensión para la evaluación de las organizaciones en el estudio de representatividad

Dimensión	Subcomponentes	Puntaje
1. Representatividad del sector	Afiliación, cobertura, producción, recaudo potencial, diversidad productiva.	35
2. Estructura y funcionamiento democrático	Gobernanza, participación, inclusión, procesos electorales.	25
3. Capacidad organizacional y sectorial	Técnica, administrativa, operativa, experiencia en proyectos, transparencia.	40
TOTAL		100

- Verificación de la organización y estructura democrática de las organizaciones.
- Análisis descriptivo de la experiencia en la ejecución de proyectos en el respectivo sector con entidades públicas y/o privadas.
- Resultado del estudio de representatividad y estructura democrática del sector.

6.3.1. Representatividad el subsector (35 puntos)

La evaluación de representatividad del subsector se desarrolló mediante una metodología técnica, cuantitativa, comparativa y verificable, orientada a establecer el nivel de representatividad relativa de las organizaciones habilitadas dentro del subsector frutas y hortalizas. La metodología aplicada se estructuró bajo los principios de objetividad, igualdad, libre concurrencia, neutralidad competitiva, transparencia e independencia técnica, garantizando condiciones comparables entre las organizaciones participantes.

Para esta dimensión se analizaron cinco componentes: afiliación y cobertura sectorial, cobertura territorial, producción y área representada, diversidad productiva y potencial de recaudo. La evaluación consideró la capacidad de las organizaciones para agrupar productores del subsector, su presencia territorial en departamentos y municipios con actividad hortifrutícola, la cobertura de líneas productivas sujetas de recaudo parafiscal, así como la capacidad potencial de contribución al sistema parafiscal derivada de su base productiva y articulación sectorial.

El análisis se realizó exclusivamente sobre las organizaciones previamente habilitadas dentro del proceso metodológico adelantado por la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales, las cuales superaron las etapas de depuración, validación jurídica y aplicación de criterios de alcance nacional y cobertura multisectorial. En consecuencia, los resultados obtenidos corresponden a una evaluación comparativa relativa entre las organizaciones habilitadas y no constituyen una medición absoluta de representatividad sobre la totalidad del subsector hortifrutícola nacional.

Los resultados evidenciaron diferencias técnicas entre las organizaciones evaluadas. ASOHOFRUCOL presentó el mayor nivel de representatividad relativa dentro del grupo analizado, asociado principalmente a su cobertura territorial, diversidad productiva, número de afiliados y presencia nacional consolidada. FENALCUP obtuvo una valoración alta relacionada con su cobertura productiva y volumen de producción reportado, aunque con menor consolidación institucional. CITRI presentó una representatividad media asociada principalmente a cadenas frutícolas regionales, mientras que AVANCE PASIFLORAS evidenció una representatividad menor derivada de su especialización productiva y cobertura territorial más focalizada.

La presente dimensión no incorporó criterios relacionados con administración histórica del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, recaudo histórico o continuidad administrativa, en atención a los principios de igualdad, libre concurrencia y neutralidad competitiva establecidos en la metodología del estudio.

Tabla 46. Representatividad el subsector

Organización	Afiliación (7 puntos)	Cobertura territorial (7 puntos)	Producción (7 puntos)	Potencial de recaudo (7 puntos)	Diversidad productiva (7 puntos)	Puntaje dimensión (redondeado)
ASOHOFRUCOL	5	5	4	4	4	31
FENALCUP	4	4	3	3	3	24
CITRI	3	3	3	3	2	20
AVANCE PASIFLORAS	2	2	2	3	2	15

6.3.2. Evaluación de estructura y funcionamiento democrático (25 puntos)

La evaluación de estructura y funcionamiento democrático tuvo como finalidad analizar la legitimidad organizativa, la gobernanza interna y los mecanismos de participación de las organizaciones habilitadas para el estudio de representatividad. Para ello, se realizó una revisión documental y comparativa de estatutos,

mecanismos de afiliación, actas de asambleas y juntas directivas, procesos electorales, participación de afiliados e instrumentos de inclusión y representación.

La metodología aplicada consideró cinco componentes: estatutos y formalización, procesos electorales, participación de afiliados, inclusión y gobernanza, y relación socio-organización. Cada componente fue evaluado mediante criterios verificables asociados a la existencia de mecanismos democráticos, procedimientos de elección interna, participación efectiva de asociados, mecanismos de representación territorial y fortalecimiento institucional.

Los resultados evidenciaron que ASOHOFRUCOL presenta una estructura organizacional consolidada y mecanismos formales de participación con cobertura nacional. Sin embargo, durante la revisión documental se identificó una permanencia prolongada de la representación legal y dirección ejecutiva dentro de la organización. Aunque dicha situación se encuentra ajustada a los mecanismos estatutarios y procesos internos reportados por la entidad, desde el punto de vista metodológico fue considerada dentro de los criterios asociados a alternancia, sucesión organizacional y renovación de liderazgo, razón por la cual la organización obtuvo una valoración alta sin alcanzar el puntaje máximo absoluto en esta dimensión.

Por su parte, CITRI evidenció mecanismos democráticos funcionales y participación gremial activa, mientras que FENALCUP y AVANCE PASIFLORAS presentan estructuras organizacionales formalmente constituidas y procesos democráticos operativos, aunque aún en etapas de fortalecimiento y consolidación institucional.

La evaluación de esta dimensión se desarrolló exclusivamente bajo criterios técnicos, verificables y comparables, sin incorporar valoraciones subjetivas relacionadas con orientación gremial, posicionamiento institucional o antecedentes de administración del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola.

Tabla 47. Evaluación de estructura y funcionamiento democrático (25 puntos)

Organización	Estatutos y formalización (5 puntos)	Procesos electorales (5 puntos)	Participación de afiliados (5 puntos)	Inclusión y gobernanza (5 puntos)	Relación socio-organización (5 puntos)	Puntaje dimensión
ASOHOFRUCOL	5	4	4	4	5	22
CITRI	4	4	4	3	3	18
FENALCUP	3	3	3	4	3	16
AVANCE PASIFLORAS	3	4	3	3	2	15

6.3.3. Capacidad organizacional y sectorial (40 puntos)

La dimensión de capacidad organizacional y sectorial evaluó las capacidades institucionales de las organizaciones habilitadas a partir de la información homogénea disponible en la base consolidada del estudio de representatividad.

La evaluación se realizó bajo criterios objetivos, comparables y verificables, considerando exclusivamente variables que se encontraban reportadas para la totalidad de organizaciones evaluadas. En este sentido, se

analizaron aspectos relacionados con la capacidad técnica, administrativa, operativa y de transparencia institucional.

Para la capacidad técnica se consideraron variables asociadas a la vinculación efectiva con la actividad hortofrutícola, la diversidad productiva reportada, la existencia de registros productivos y la disponibilidad de información sectorial. La capacidad administrativa incorporó elementos relacionados con la formalización organizacional, vigencia jurídica, antigüedad institucional y mecanismos básicos de gestión reportados por las organizaciones.

La capacidad operativa se evaluó a partir de la cobertura territorial, presencia en departamentos y municipios, número de afiliados y alcance organizacional reportado. Por su parte, la transparencia se analizó mediante la disponibilidad de información institucional, existencia de estatutos o reglamentos, declaraciones de veracidad y consistencia de la información suministrada durante el estudio.

En aplicación de los principios de igualdad, libre concurrencia y selección objetiva, no se incorporaron criterios relacionados con la administración histórica del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, el volumen de recursos administrados mediante dicho fondo o cualquier otra condición derivada de experiencias institucionales no comparables entre las organizaciones participantes.

De igual manera, la experiencia específica en formulación, ejecución o administración de proyectos no fue utilizada como criterio de puntuación dentro de esta fase de evaluación, debido a que la información documental disponible no se encontraba de manera homogénea para todas las organizaciones evaluadas. No obstante, dicha información es considerada y para la validación documental cuando corresponda.

Los resultados evidenciaron diferencias en las capacidades institucionales observables entre las organizaciones habilitadas. ASOHOFRUCOL obtuvo la mayor valoración relativa en esta dimensión, al registrar los niveles más altos de cobertura territorial, amplitud de afiliación, diversidad de líneas productivas y disponibilidad de información institucional verificable. No obstante, en aplicación del principio de comparabilidad, la calificación máxima de la escala (5) fue reservada para escenarios en los cuales existiera evidencia homogénea, verificable y contrastable que permitiera acreditar un nivel sobresaliente de desempeño institucional frente a referentes equivalentes. Dado que la información disponible para las organizaciones evaluadas provenía principalmente de registros reportados en el proceso de convocatoria, bases consolidadas y documentación de soporte no homogénea entre participantes, se optó por asignar como máxima valoración efectiva el nivel alto (4), evitando otorgar ventajas derivadas de información adicional o de condiciones que no pudieran ser verificadas bajo los mismos criterios para la totalidad de las organizaciones.

En este contexto, FENALCUP obtuvo una valoración intermedia-alta debido a su cobertura territorial, número de afiliados y capacidad de articulación organizacional; CITRI evidenció fortalezas técnicas y sectoriales asociadas a cadenas frutícolas específicas, aunque con menor alcance territorial y diversidad productiva; mientras que AVANCE PASIFLORAS presentó capacidades institucionales orientadas a cadenas especializadas de pasifloras y exportación, con una estructura organizativa funcional pero más focalizada. En consecuencia, las calificaciones asignadas reflejan una comparación relativa entre organizaciones habilitadas, sustentada exclusivamente en información homogénea, verificable y disponible para todos los participantes, garantizando los principios de igualdad, libre concurrencia, selección objetiva y neutralidad competitiva que orientan el presente estudio.

Tabla 48. Evaluación de capacidad organizacional y sectorial (40 puntos)

Organización	Técnica (10 puntos)	Administrativa (10 puntos)	Operativa (10 puntos)	Transparencia (10 puntos)	Puntaje dimensión
ASOHOFRUCOL	4	4	4	4	32
FENALCUP	3	2	3	3	22
CITRI	3	2	2	2	18
AVANCE PASIFLORAS	2	2	2	2	16

Nota: La escala de valoración se definió entre 1 y 5; sin embargo, en aplicación de los principios de comparabilidad y verificabilidad de la información, ninguna organización alcanzó la valoración máxima (5), debido a que no se contó con evidencia homogénea y contrastable que permitiera acreditar niveles sobresalientes de desempeño institucional bajo los mismos criterios para todos los participantes. Por esta razón, la valoración máxima efectivamente asignada en esta dimensión fue de 4 (alto).

6.4. Resultado consolidado de la evaluación y participación relativa de las organizaciones habilitadas

Una vez finalizada la evaluación de las tres dimensiones definidas en la metodología —representatividad del subsector, estructura y funcionamiento democrático, y capacidad organizacional y sectorial— se consolidaron los resultados obtenidos por cada organización habilitada. La sumatoria de las tres dimensiones permitió establecer un puntaje total comparativo para cada organización dentro del universo final de evaluación.

Tabla 49. Resultado consolidado de la evaluación

Organización	Representatividad del subsector (35)	Estructura y funcionamiento democrático (25)	Capacidad organizacional y sectorial (40)	Puntaje total
ASOHOFRUCOL	31	22	32	85
FENALCUP	24	16	22	62
CITRI	20	18	18	56
AVANCE PASIFLORAS	15	15	16	46
Total				249

Los resultados evidencian que ASOHOFRUCOL obtuvo la mayor calificación global, alcanzando 83 puntos de 100 posibles, resultado asociado principalmente a su amplia cobertura territorial, base social, diversidad productiva y capacidades organizacionales verificables. Por su parte, FENALCUP alcanzó 62 puntos, destacándose por su cobertura nacional y base de afiliados. CITRI obtuvo 56 puntos, con fortalezas relacionadas con su especialización productiva y estructura gremial. Finalmente, AVANCE PASIFLORAS alcanzó 44 puntos, reflejando una representación sectorial especializada en cadenas de pasifloras con menor alcance territorial comparativo.

Es importante señalar que estos puntajes corresponden a una evaluación relativa entre las organizaciones habilitadas para la fase final del estudio y no representan niveles absolutos de representatividad del subsector hortofrutícola nacional.

Con el fin de facilitar la comparación entre organizaciones, los puntajes obtenidos fueron transformados en una medida de participación relativa dentro del total de puntos alcanzados por las organizaciones evaluadas. Esta aproximación permite identificar el peso relativo de cada organización dentro del conjunto analizado.

La participación relativa se calculó mediante la siguiente expresión:

$$\text{Participación Relativa (\%)} = \frac{\text{Puntaje Total de la Organización}}{\sum \text{Puntajes Totales de las Organizaciones}} \times 100$$

Donde:

- Puntaje Total de la Organización = resultado final obtenido por cada organización.
- Σ Puntajes Totales = suma de los puntajes obtenidos por todas las organizaciones evaluadas.

Para el caso de ASOHOFRUCOL:

$$\frac{85}{249} \times 100 = 34,14\%$$

Aplicando la misma metodología para las demás organizaciones se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 50. Participación relativa de las organizaciones evaluadas

Organización	Puntaje total	Participación relativa (%)
ASOHOFRUCOL	85	34,14 %
FENALCUP	62	24,90 %
CITRI	56	22,49 %
AVANCE PASIFLORAS	44	18,47 %
Total	245	100 %

Los resultados muestran que ASOHOFRUCOL concentra el 34,14 % del puntaje total obtenido por las organizaciones habilitadas, constituyéndose en la organización con mayor representatividad relativa dentro del grupo evaluado. Le siguen FENALCUP con 24,90 %, CITRI con 22,49 % y AVANCE PASIFLORAS con 18,47%.

Debe resaltarse que este porcentaje no representa la proporción de productores hortofrutícolas del país afiliados a cada organización ni una participación directa sobre el universo nacional del subsector. Corresponde exclusivamente a la participación relativa obtenida dentro del ejercicio técnico de evaluación comparativa

realizado sobre las organizaciones que superaron las etapas de depuración, habilitación y evaluación establecidas en el presente estudio.

En consecuencia, los resultados permiten establecer una jerarquización objetiva de las organizaciones habilitadas con base en criterios homogéneos, verificables y comparables, proporcionando un insumo técnico para la toma de decisiones derivadas del proceso de representatividad sectorial.

7. ANÁLISIS FINANCIERO DEL ADMINISTRADOR

Análisis financiero del desempeño y comportamiento del administrador, durante los últimos cinco (5) años o vigencias menores a este periodo en el caso que la organización ostente actualmente la condición de administrador del Fondo respectivo.

Ciclo presupuestal Fondos, Resolución 0532-2023 Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

El presupuesto es una herramienta de planeación a través de la cual, se proyectan los ingresos, gastos e inversiones menores a este periodo en el caso que la organización ostente actualmente la condición de administrador del Fondo respectivo.



A continuación, la proyección y ejecución de los ingresos, gastos de funcionamiento e inversión vigencias 2020-2025.

TABLA 51: Proyección y Ejecución Presupuesto de Ingresos 2020-2025

INGRESOS						
AÑOS	CUOTA PROYECTADA	CUOTA EJECUTADA	EJECUCIÓN %	OTROS INGRESOS PROYECTADOS	OTROS INGRESOS EJECUTADOS	EJECUCIÓN %
2020	\$ 25.848.438.034	\$ 26.233.822.988	101%	\$ 10.603.244.999	\$ 1.955.824.852	18,4%
2021	\$ 25.925.185.897	\$ 30.457.558.211	117%	\$ 14.248.424.501	\$ 14.285.546.066	100,3%
2022	\$ 33.107.116.695	\$ 38.182.801.134	115%	\$ 18.207.263.577	\$ 18.112.174.728	99,5%
2023	\$ 43.371.240.991	\$ 46.375.204.690	107%	\$ 13.809.672.439	\$ 14.009.707.268	101%
2024	\$ 49.931.949.160	\$ 51.458.018.351	103%	\$ 11.106.013.875	\$ 10.891.153.713	98,1%
2025	\$ 54.594.511.206	\$ 60.162.343.637	110%	\$ 4.368.671.481	\$ 5.400.380.632	123,6%
TOTAL	\$ 232.778.441.984	\$ 252.869.749.012	109%	\$ 72.343.290.872	\$ 64.654.787.260	89,4%

Fuente: Bases seguimiento Presupuesto y acuerdos de cierre vigencia MADR- FNFH 2020-2025

Nota: La suma de los valores totales puede no coincidir con los parciales presentados debido al redondeo de las cifras.

TABLA 52: Proyección y Ejecución Presupuesto de Funcionamiento 2020-2025

FUNCIONAMIENTO				CUOTA DE ADMINISTRACIÓN		
AÑOS	FUNCIONAMIENTO PROYECTADO	FUNCIONAMIENTO EJECUTADOS	EJECUCIÓN %	CUOTA DE ADMON PROYECTADO	CUOTA DE ADMON EJECUTADO	EJECUCION %
2020	\$ 3.237.226.735	\$ 2.924.431.002	90%	\$ 2.584.843.803	\$ 2.610.048.225	101%
2021	\$ 3.569.113.342	\$ 3.354.425.681	94%	\$ 2.592.519.040	\$ 3.035.131.278	117%
2022	\$ 4.283.676.876	\$ 3.968.258.222	93%	\$ 3.310.711.670	\$ 3.794.387.709	115%
2023	\$ 5.635.152.260	\$ 5.201.218.502	92%	\$ 4.337.124.099	\$ 4.637.520.469	107%
2024	\$ 6.282.733.983	\$ 5.842.353.737	93%	\$ 4.993.194.916	\$ 5.118.014.279	102%
2025	\$ 7.554.539.653	\$ 7.181.949.319	95%	\$ 5.459.451.121	\$ 6.010.636.056	110%
TOTAL	\$ 30.562.442.849	\$ 28.472.636.463	93%	\$ 23.277.844.649	\$ 25.205.738.016	108%

Fuente: Bases seguimiento Presupuesto y acuerdos de cierre vigencia MADR- FNFH 2020-2025

Nota: La suma de los valores totales puede no coincidir con los parciales presentados debido al redondeo de las cifras.

TABLA 53: Proyección y Ejecución Cuota de Administración 2020-2025

INGRESOS				CUOTA DE ADMINISTRACIÓN		
AÑOS	CUOTA PROYECTADA	CUOTA EJECUTADA	EJECUCIÓN %	CUOTA DE ADMÓN PROYECTADO	CUOTA DE ADMÓN EJECUTADA	EJECUCIÓN %
2020	\$ 25.848.438.034	\$ 26.233.822.988	101%	\$ 2.584.843.803	\$ 2.610.048.225	101%
2021	\$ 25.925.185.897	\$ 30.457.558.211	117%	\$ 2.592.519.040	\$ 3.035.131.278	117%
2022	\$ 33.107.116.695	\$ 38.182.801.134	115%	\$ 3.310.711.670	\$ 3.794.387.709	115%
2023	\$ 43.371.240.991	\$ 46.375.204.690	107%	\$ 4.337.124.099	\$ 4.637.520.469	107%
2024	\$ 49.931.949.160	\$ 51.458.018.351	103%	\$ 4.993.194.916	\$ 5.118.014.279	102%
2025	\$ 54.594.511.206	\$ 60.162.343.637	110%	\$ 5.459.451.121	\$ 6.010.636.056	110%
TOTAL	\$ 232.778.441.984	\$ 252.869.749.012	109%	\$ 23.277.844.649	\$ 25.205.738.016	108%

Fuente: Bases seguimiento Presupuesto y acuerdos de cierre vigencia MADR- FNFH 2020-2025

Nota: La suma de los valores totales puede no coincidir con los parciales presentados debido al redondeo de las cifras.

(*) Cuota de Administración: Para las vigencias 2020, 2021, 2022, 2024 y 2025 en el rubro de cuota de Administración, presentan diferencia respecto al cobro del 10%; para las vigencias mencionadas anteriormente, vigencia 2020 el valor porcentual del cobro corresponde al 9,95% vigencia 2021 del 9,97%, 2022 el 9,94% , 2024 el 9,95% y 2025 9.99%, esto obedece a la devolución por concepto de recaudo, por productos no sujetos a la cuota o por mayor valor pagado en el momento de la liquidación de la cuota parafiscal, estas devoluciones fueron aprobadas mediante los acuerdos presupuestales de devolución de recaudo presentados y aprobados por la Junta directiva en cada vigencia, estas devoluciones fueron revisadas y certificadas por la Auditoría interna en su momento, para la aprobación por parte de la Junta Directiva.

TABLA 54: Proyección y Ejecución Presupuesto de Inversión 2020-2025.

AÑOS	INVERSIÓN		
	INVERSIÓN PROYECTADO	INVERSIÓN EJECUTADO	EJECUCIÓN %
2020	\$ 18.695.386.530	\$ 18.179.225.571	97%
2021	\$ 22.352.260.330	\$ 22.024.636.540	99%
2022	\$ 36.830.228.210	\$ 36.011.916.258	98%
2023	\$ 41.156.218.885	\$ 40.770.190.441	99%
2024	\$ 47.612.601.359	\$ 47.083.289.676	99%
2025	\$ 42.965.640.646	\$ 42.459.384.514	99%
TOTAL	\$ 209.612.335.961	\$ 206.528.643.001	99%

Fuente: Bases seguimiento Presupuesto y acuerdos de cierre vigencia MADR- FNFH 2020-2025

Nota: La suma de los valores totales puede no coincidir con los parciales presentados debido al redondeo de las cifras.

Liquidación del superávit presupuestal: Una vez se llega al numeral 5 del ciclo presupuestal, donde se realiza el cierre de los recursos de la vigencia correspondiente, se establece la liquidación del superávit para la siguiente vigencia, valor que corresponde a los saldos de los recursos obtenidos y no ejecutados o que no fueron comprometidos en la vigencia anterior. Se determinan descontando del total de recursos obtenidos por todos los conceptos de ingreso, el valor real ejecutado por los gastos de funcionamiento e inversión del Fondo. Una vez se realiza la liquidación del superávit presupuestal, se realiza la conciliación contable vs presupuestal, que ajusta el superávit real para la vigencia siguiente.

Tabla 55. Superávit 2020 - 2025

AÑOS	SUPERÁVIT
2020	\$ 4.475.943.042
2021	\$ 16.328.910.778
2022	\$ 12.520.413.673
2023	\$ 9.775.982.546
2024	\$ 4.305.514.372
2025	\$ 9.910.754.380

Fuente: Bases seguimiento Presupuesto y acuerdos de cierre vigencia MADR- FNFH 2020-2025

Durante las vigencias 2020 al 2025, el administrador del Fondo ha percibido ingresos por un valor total de \$317.524.536.271 por los conceptos de Cuota de Fomento, Otros Ingresos y Superávit. En cuanto a los gastos, se han ejecutado por concepto de gastos de funcionamiento la suma de \$28.472.636.463, cuota de administración por valor de \$25.205.738.016 e inversión por la suma de \$206.528.643.001 y un superávit presupuestal al cierre de la vigencia 2025 de \$9.910.754.380.

Con los recursos del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola, se han desarrollado programas como: asistencia técnica integral, investigación, mejoramiento del estatus sanitario, variabilidad climática, certificación

y rectificación de productores en normas de calidad, fortalecimiento socioempresarial y comercia, transferencia de tecnología, implementación de modelo de agricultura tropical entre otros.

Durante las vigencias 2020-2025, el administrador del Fondo ha invertido \$206.528.643.001 distribuidos así: 1) Programa de investigación y transferencia de tecnología con una participación del 90%; 2) Programa de Mercadeo y Comercialización con una participación del 2% y 3) Programa del área económica del 8%, en siguiente cuadro se relacionan por año la inversión y su distribución presupuestal:

TABLA 56. Ejecución Presupuesto de Inversión y su Distribución por Programa 2020-2025

FONDO DE FOMENTO HORTIFRUTÍCOLA				
Programas de Inversión				
VIGENCIA	TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	COMERC. DIFUC Y MCADEO FTO CONSUMO	ESTUDIOS ECONÓMICOS	TOTAL, INVERSIÓN
				2020-2025
2020	\$ 15.210.684.266	\$ 622.510.717	\$ 2.346.030.588	\$ 18.179.225.571
2021	\$ 18.899.759.146	\$ 677.053.734	\$ 2.447.823.660	\$ 22.024.636.540
2022	\$ 32.070.851.581	\$ 993.166.213	\$ 2.947.898.465	\$ 36.011.916.259
2023	\$ 36.652.225.746	\$ 690.858.215	\$ 3.427.106.480	\$ 40.770.190.441
2024	\$ 41.030.943.821	\$ 984.377.555	\$ 5.067.968.300	\$ 47.083.289.676
2025	\$ 42.008.489.106	\$ 123.070.408	\$ 327.825.000	\$ 42.459.384.514
TOTAL	\$ 185.872.953.666	\$ 4.091.036.842	\$ 16.564.652.493	\$ 206.528.643.001

Fuente: Bases seguimiento Presupuesto y acuerdos de cierre vigencia MADR- FNFH 2020-2025

Nota: La suma de los valores totales puede no coincidir con los parciales presentados debido al redondeo de las cifras.

A continuación, se presenta la ejecución presupuestal por vigencia.

Vigencia 2020.

Al cierre del ejercicio fiscal de la vigencia de 2020, con corte a 31 de diciembre, se registró la siguiente ejecución presupuestal; ingresos por \$28.189.647.840, por los conceptos de cuota de fomento, otros Ingresos y superávit.

En cuanto a los egresos ejecutados, se presentó un valor de \$23.713.704.798, destinados a; gastos de funcionamiento, cuota de administración e inversión y un superávit de \$4.475.943.042.

En cuanto a los gastos de Inversión, corresponde la suma de \$18.179.225.571, representados en los 10 proyectos de inversión aprobados para la vigencia, enfocados en los siguientes programas así:

- Programa de Desarrollo Tecnológico: 6 proyectos, con una participación del 84% total de la inversión
- Programa de Mercadeo y Comercialización: 2 proyectos, con una participación del 3% total de la inversión
- Programa de Área Económica: 2 proyectos, con una participación del 13% total de la inversión

Vigencia 2021.

Al cierre del ejercicio fiscal de la vigencia de 2021, con corte a 31 de diciembre, se registró la siguiente ejecución presupuestal; ingresos por \$44.743.104.277, por los conceptos de cuota de fomento, otros Ingresos y superávit.

En cuanto a los egresos ejecutados, se presentó un valor de \$28.414.193.499, destinados a; gastos de funcionamiento, cuota de administración e inversión y un superávit de \$16.328.910.778.



En cuanto a los gastos de inversión, corresponde la suma de \$22.024.636.540, representados en los 11 proyectos de inversión para la vigencia, enfocados en los siguientes programas así:

- Programa de Desarrollo Tecnológico: 7 proyectos, con una participación del 87% total de la inversión
- Programa Área Económica: 2 proyectos, con una participación del 13% total de la inversión

Vigencia 2022.

Al cierre del ejercicio fiscal de la vigencia de 2022, con corte a 31 de diciembre, se registró la siguiente ejecución presupuestal; Ingresos por \$56.294.975.862, por los conceptos de cuota de fomento, otros Ingresos y superávit.

En cuanto a los egresos ejecutados, se presentó un valor de \$43.774.562.190, destinados a; gastos de funcionamiento, cuota de administración e inversión y un superávit de \$12.520.413.673.

En cuanto a los gastos de Inversión, corresponde la suma de \$36.011.916.258, representados en los 12 proyectos de inversión para la vigencia, enfocados en los siguientes programas así:

- Programa de Desarrollo Tecnológico: 8 proyectos, con una participación del 89% total de la inversión
- Programa de Mercadeo y Comercialización: 4 proyectos, con una participación del 11% total de la inversión.

Vigencia 2023.

Al cierre del ejercicio fiscal de la vigencia de 2023, con corte a 31 de diciembre, se registró la siguiente ejecución presupuestal; Ingresos s por \$60.384.911.958, por los conceptos de cuota de fomento, otros ingresos y superávit.

En cuanto a los egresos ejecutados, se presentó un valor de \$50.608.929.412, destinados a; gastos de funcionamiento, cuota de administración e inversión y un superávit de \$9.775.982.546.

En cuanto a los gastos de Inversión, corresponde la suma de \$40.770.190.441, representados en los 10 proyectos de inversión para la vigencia, enfocados en los siguientes programas así:

- Programa de Desarrollo Tecnológico: 5 proyectos, con una participación del 90% total de la inversión
- Programa de Mercadeo y Comercialización: 2 proyectos, con una participación del 2 % total de la inversión
- Programas Área Económica: 3 proyectos, con una participación del 8% total de la inversión.

Vigencia 2024.

Al cierre del ejercicio fiscal de la vigencia de 2024, con corte a 31 de diciembre, se registró la siguiente ejecución presupuestal; ingresos por \$62.349.172.065, por los conceptos de cuota de fomento, otros Ingresos y superávit.

En cuanto a los Egresos ejecutados, se presentó un valor de \$58.043.657.692, destinados a; gastos de funcionamiento, cuota de administración e Inversión y un superávit de \$4.305.514.373.

En cuanto a los gastos de inversión, corresponde la suma de \$47.083.289.676, representados en los 13 proyectos de inversión enfocados en los siguientes programas así:

- Programa de Desarrollo Tecnológico: 8 proyectos, con una participación del 96% total de la inversión

- Programa de Mercadeo y Comercialización: 1 proyectos, con una participación del 1% total de la inversión
- Programa Área Económica: 4 proyectos, con una participación del 2% total de la inversión

Vigencia 2025.

Al cierre del ejercicio fiscal de la vigencia de 2025, con corte a 31 de diciembre, se registró la siguiente ejecución presupuestal; ingresos por \$65.562.724.269, por los conceptos de cuota de fomento, otros Ingresos y superávit.

En cuanto a los Egresos ejecutados, se presentó un valor de \$55.651.969.889, destinados a; gastos de funcionamiento, cuota de administración e Inversión y un superávit de \$9.910.754.380.

En cuanto a los gastos de inversión, corresponde la suma de \$42.459.384.514, representados en los 12 proyectos de inversión, enfocados en los siguientes programas así:

- Programa de Desarrollo Tecnológico: 8 proyectos, con una participación del 98.9% total de la inversión y 2 áreas de inversión técnica y seguimiento y control.
- Programa Área Económica: 3 proyectos, con una participación del 0,8% total de la inversión.
- Programa de Mercadeo y Comercialización: 1 proyectos, con una participación del 0,3% total de la inversión.

Cumplimiento Técnico 2020–2026.

En cuanto al cumplimiento técnico entre 2020 y lo corrido de 2026, se han invertido un total de \$277.853 millones, con una contribución del FNFH de \$246.133 millones a través de 69 proyectos. Esta inversión se ha destinado a fortalecer la capacidad productiva y comercial de 115.179 productores y 2.493 organizaciones hortofrutícolas, distribuidas en 23 departamentos y cerca de 535 municipios.

Evidenciando que los proyectos financiados por el Fondo han sido ejecutados de manera coherente con los objetivos establecidos en la Ley 118 de 1994 (modificada por la Ley 726 de 2001). Esta normativa orienta los recursos hacia el fomento integral del sector hortifrutícola, promoviendo el fortalecimiento de la productividad, la competitividad, la investigación, la transferencia de tecnología y el acceso a mercados para los productores. La eficiencia técnica observada durante este quinquenio refleja una implementación adecuada de estas líneas estratégicas, asegurando impactos tangibles y sostenibles en beneficio del sector hortifrutícola colombiano.

Se destaca que, la inversión promedio por beneficiario fue de \$2.136.961, orientando a los productores hacia la sostenibilidad de sus agronegocios en los mercados nacionales e internacionales. El balance general de la inversión muestra que, con los recursos del FNFH, se ha logrado la consecución de nuevas áreas frutícolas y la mejora del acceso de los pequeños productores a servicios de asistencia técnica, transferencia de tecnología, comercialización y nuevos mercados. Asimismo, se destaca la obtención de certificaciones de calidad como BPA, Global GAP, Predio Exportador y Rainforest Alliance, entre otras. Además, se han fortalecido acciones en promoción del consumo, manejo fitosanitario, articulación interinstitucional y el posicionamiento del FNFH en los territorios.

A continuación, se presentan los indicadores más destacados que resumen algunos de los resultados de la ejecución de los proyectos del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (FNFH) entre 2020 y 2026.

Tabla 57. Indicadores de gestión de resultados FNFH 2020 -2026

Componente Técnico	2020-2026
Cobertura en Asistencia Técnica y Transferencia de Tecnología (# de municipios en promedio)	535
Áreas intervenidas	172.768
Beneficiarios * a marzo de 2026	115.179
Incremento de áreas (hectáreas)	4.595
Productores que incrementan sus rendimientos	6.045
Reducción de costos de producción dependiendo la línea productiva	12%-60%
Parcelas de adaptación al cambio climático implementadas	31
Parcelas de agricultura Tropical	13
Beneficiarios con asistencia técnica	65.184
N° de visitas de asistencia técnica	465.686
Grupos ECOS	3.213
Talleres ECOS realizados	20.066
Días de campo realizados	209
Giras de intercambio efectuadas	136
Predios en proceso de Implementación en normas de certificación de Buenas Prácticas Agrícolas	6.453
Visitas de implementación	41.497
Predios certificados en la Resolución ICA 30021 de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)	5.681
Proyectos e iniciativas gestionadas y aprobadas en el marco del PNFH	\$536.294.847.001

Componente Socioempresarial	2020-2026
Fortalecimiento socio empresarial (Organizaciones atendidas) * a marzo de 2026	2.493
Organizaciones que comercializan ventas conjuntas	1.502
Ventas a través de las organizaciones. Dato a diciembre de 2025	\$242.445.638.486
Organizaciones que comercializan a nivel internacional	37%
Ventas de organizaciones al mercado internacional *Datos reportados a 2025	\$80.966.349.632
Predios certificados como predio exportador	2.394
Predios certificados con Global Gap	1.293
Predios en Certificación Orgánicos	327
Predios en Certificación Rainforest Alliance	105

Acopio y difusión de la información	2020-2026
No. de ejemplares distribuidos de la revista Frutas y Hortalizas por tiraje.	216.000
Eventos hortofrutícolas	32
No. de personas informadas sobre los avances de la hortofruticultura a través de eventos, congresos, seminarios, entre otros.	58.009
Productores caracterizados productiva y socioeconómicamente.	88.800
Misiones	5

Avance de ejecución Presupuestal al 31 de marzo de 2026.

Para la vigencia 2026, se tiene un presupuesto proyectado de \$66.283.141.570, el cual fue aprobado mediante el acuerdo 14-2025 del 29 de diciembre de 2025 y 01-2026 del 29 de enero de 2026, por los miembros de la junta actual.

A continuación, la distribución de los gastos para la vigencia, avance de ejecución con corte al primer trimestre con respecto al valor proyectado para el mismo periodo, así como, el avance de ejecución con respecto al año y la proyección del segundo trimestre:

Tabla 58. Distribución de los gastos vigencia 2026

CUENTA	PRESUPUESTO AJUSTADO 2026	DISTRIBUCIÓN TRIMESTRAL PRESUPUESTO 2026				% AVANCE DE EJECUCIÓN ANUAL
		PROYECTADO TRIMESTRE I	EJECUCIÓN TRIMESTRE I	% EJE TRIM I	PROYECTADO TRIMESTRE II	
INGRESOS						
Cuota de Fomento	\$ 60.041.770.445	\$ 14.718.209.256	\$ 14.613.321.164	99%	\$ 15.032.204.247	24%
Otros Ingresos	\$ 6.241.371.125	\$ 661.750.206	\$ 271.902.953	41%	\$ 1.212.092.763	4%
TOTAL, PRESUPUESTO	\$ 66.283.141.570	\$ 15.379.959.462	\$14.885.224.117	97%	\$16.244.297.010	22%
GASTOS						
Funcionamiento	\$ 8.546.283.648	\$ 2.143.392.300	\$ 1.694.083.287	79%	\$ 1.858.857.469	20%
Cuota de Administración	\$ 6.004.177.045	\$ 1.471.820.926	\$ 1.461.332.116	99%	\$ 1.503.220.425	24%
Inversión	\$ 45.116.447.582	\$ 13.540.213.982	\$ 7.286.599.305	54%	\$ 13.997.991.247	16%
Reserva Presupuestal	\$ 6.616.233.296	-\$ 1.775.467.746	\$ 4.443.209.409		- \$1.115.772.130	
TOTAL, PRESUPUESTO	\$ 66.283.141.570	\$ 15.379.959.462	\$14.885.224.117	97%	\$16.244.297.010	22%

Fuente: Base seguimiento Presupuesto y Acuerdos MADR- FNFH 2026

Nota: La suma de los valores totales puede no coincidir con los parciales presentados debido al redondeo de las cifras.

Con corte a marzo 31 de 2026, el avance de ejecución del presupuesto avanza en un 22% respecto al valor proyectado para el año, y un cumplimiento del 97% respecto al valor proyectado para el primer trimestre, de la ejecución presupuestal de ingresos menos los egresos durante el primer trimestre, presenta un saldo presupuestal de \$4.443.209.409, las cifras de ejecución con corte a 31 de marzo de 2026, están debidamente conciliada con la contabilidad, sin embargo, a la fecha de presentación del avance, se encuentra pendiente que la auditoría realice el proceso de validación de la ejecución, dado que a la fecha no se ha elegido aun la nueva auditoría.

La información relacionada al cierre del segundo trimestre se presentará en la próxima Junta, dado que primero debe pasar por el proceso de revisión de auditoría. Durante el mes de agosto se recibe la información correspondiente para su revisión, la cual será presentada en la Junta programada para septiembre – octubre del 2026. Por lo tanto, la información relacionada en el cuadro anterior corresponde a la proyección del segundo trimestre 2026.

AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO FONDO NACIONAL DE FOMENTO HORTIFRUTÍCOLA – FNFH - CGR,

La auditoría de cumplimiento del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola esta soportada en la Ley 118 de 1994, específicamente en el Artículo 10, donde se establece: “La entidad administradora del Fondo, rendirá las cuentas correspondientes por el recaudo, manejo e inversión de los recursos, a la Contraloría General de la República”. Por tanto, a continuación, se presenta un resumen de los resultados de los informes de la Contraloría General de la República (CGR), para las vigencias 2019 – 2020; 2020 – 2021; y 2023.

Los ejercicios de auditoría de cumplimiento realizados por la Contraloría General de la República al Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola (FNFH), administrado por ASOHOFRUCOL, durante las vigencias 2019 a 2023, reflejan:

Vigencias 2019-2020.

“En la auditoría realizada por la CGR para las vigencias vigencia 2019-2020. Como resultado de la auditoría, la Contraloría General de la República constituyó trece (13) Hallazgos Administrativos, de los cuales uno (1) tiene presunta connotación Fiscal y seis (6) tienen presunta incidencia Disciplinaria.

Frente al Plan de Mejoramiento, Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola - FNFH; se observa con respecto a los Hallazgos del Informe de Auditoría de Cumplimiento de las vigencias 2019-2020, que todos los hallazgos, presentan acciones correctivas implementadas, aprobadas y cumplidas”

Vigencias 2020-2021

“Así mismo, con respecto a los hallazgos del Informe de Auditoría vigencias 2020-2021, con excepción del Hallazgo No. 12, los demás presentan acciones correctivas implementadas, aprobadas y cumplidas. De la evaluación realizada, se evidencia que las acciones de mejora propuestas fueron efectivas en un 100%.”

Vigencia 2023

“Como resultado de la auditoría de cumplimiento realizada por la CGR en 2023 a las vigencias 2021 -2022, se formuló un plan de mejoramiento que contemplo 12 acciones de mejora, para atender los 7 hallazgos formulados por la CGR, cabe resaltar que de acuerdo a la plataforma SIRECI solo una actividad fue programada para ser ejecutada a 31 de diciembre de 2023; no obstante, los resultados a fin de establecer la efectividad de la acción solo pueden ser verificables en 2024.”

ASOHOFRUCOL ha actuado con la debida diligencia en la atención a los informes emitidos por la Contraloría General de la República. En consecuencia, a la fecha, los hallazgos formulados por el ente de control se encuentran debidamente atendidos y cerrados, cuentan con los instrumentos de control requeridos para su seguimiento y mitigación. Asimismo, el Fondo presentó ante la CGR las acciones implementadas para abordar los hallazgos correspondientes a las vigencias 2021-2022 y 2023, evidenciando un avance del 100% en las acciones formuladas.

AUDITORÍA INTERNA - FNFH.

La Auditoría Interna del FNFH está fundamentada en la cláusula Quinta: Vigilancia Administrativa. Parágrafo Primero del Contrato de administración No. 20200493, “como instrumento de Control y Seguimiento para el ejercicio de la Vigilancia Administrativa se dispondrá de los informes de Auditoría que para el efecto presente el auditor interno del Fondo de Nacional de Fomento Hortifrutícola, contratado para el efecto, para lo cual presentará trimestralmente informes relacionado con el recaudo, ejecución física e inversión de los programas y proyectos que se financien con los recursos del Fondo” . Además, se sustenta en la Resolución 532 de 2023 Capítulo 5. Seguimiento y Control. Vigilancia administrativa, auditoría interna y supervisión contractual.

En desarrollo del seguimiento que efectúa la Auditoría Interna del Fondo Nacional de Fomento Hortifrutícola en el componente de recaudo, se han adelantado las correspondientes verificaciones conforme al plan de auditoría establecido por la firma IFAS.

Los resultados de la auditoría interna correspondiente a la **vigencia 2025**, evidencian un adecuado desempeño institucional en términos de cumplimiento de metas financieras, ejecución de proyectos y control del recaudo parafiscal.

La auditoría interna menciona al cierre de la vigencia fiscal 2025 la siguiente opinión sobre la ejecución presupuestal: *“Con base en la información suministrada por el proceso de presupuesto de ASOHOFRUCOL–FNFH y los procedimientos de auditoría interna aplicados, se concluye que con corte a 31 de diciembre de 2025: i) Los datos de ejecución de ingresos, gastos y reserva se presentan de manera completa y razonable frente al presupuesto aprobado, ii) La información es consistente con las disposiciones adoptadas por la Junta Directiva y la normativa presupuestal aplicable y iii) La ejecución presupuestal evidencia un adecuado equilibrio entre ingresos y gastos, con una ejecución global del 103%, reflejando una gestión financiera eficiente y un cierre presupuestal coherente con el comportamiento del recaudo y la inversión institucional.”*

8. Recomendaciones para el administrador del FNFH

- ✓ El administrador debe orientar sus acciones en la descentralización de los recursos, sobre todo en aquellas líneas productivas con menor nivel organizativo y de producción, las cuales en la actualidad requieren un mayor apoyo con los recursos del FNFH.
- ✓ El administrador debe enfocarse en mejorar la gobernanza y los espacios de participación como FNFH, más que como entidad gremial representativa, fortaleciendo la participación activa de productores y organizaciones por líneas productiva sobre la toma de decisiones, asistencia técnica, fortalecimiento organizacional y comercialización.
- ✓ Los espacios participativos junto con la encuesta diagnóstico permitieron identificar que la representatividad debe construirse desde el territorio, en las regiones, los departamentos y municipios, con espacios permanentes de participación que permitan discutir prioridades de inversión y hacer seguimiento al uso de los recursos. Por ello, se debe atender el llamado de los productores y organizaciones del subsector para crear y fortalecer comités regionales y departamentales; Mesas técnicas por línea productiva, veedurías ciudadanas e instancias descentralizadas de rendición de cuentas del FNFH.
- ✓ La descentralización y territorialización es una acción esencial para disminuir las brechas y desequilibrios históricos, garantizando que regiones apartadas, como la Amazonía, el Pacífico, el Urabá y la Orinoquía, tengan una participación real en la toma de decisiones del FNFH, por tanto, el administrador deberá propender por acciones y planes de trabajo enfocados a estos territorios donde la parafiscalidad tiene una deuda por saldar con el subsector hortifrutícola.
- ✓ El administrador deberá generar un modelo de inversión que no dependa exclusivamente del volumen de producción y recaudo, si no que permita incluir aspectos sociales tangibles como empleo rural, mujeres rurales, vinculación de pequeños productores, comunidades indígenas y afrodescendientes, asociaciones campesinas, línea productiva, origen de la producción y otros aspectos aterrizados al

territorio. Por ello, su modelo, deberá ir más allá de modelos matemáticos y estadístico e integrar la realidad del subsector de frutas y hortalizas, siempre dentro del marco de la ley 118 de 1994, y sus actualizaciones.

- ✓ El administrador deberá crear y difundir un procedimiento claro, público y estandarizado para la presentación, evaluación y priorización de proyectos financiados con recursos del FNFH. En los eventos realizados se logró evidenciar la solicitud clara por productores y organizaciones sobre la importancia de hacer convocatorias abiertas, ampliamente difundidas con criterios claros de priorización para la presentación de proyectos con el fin de que productores y organizaciones puedan acceder a los recursos del FNFH.
- ✓ Los productores y organizaciones participantes insisten en mecanismos efectivos de seguimiento, rendición de cuentas y espacios que permitan la participación directa en la evaluación de los proyectos y uso de los recursos parafiscales, esto con el fin de garantizar la igualdad de oportunidades para que organizaciones grandes, medianas y pequeñas accedan en condiciones equitativas a los beneficios del FNFH.
- ✓ En general la visión futura del FNFH para los productores y organizaciones es una evolución y modernización del actual modelo administrativo hacia un sistema nacional operativo que propenda por llevar al subsector a ser más competitivo e innovador, lo cual requiere una evaluación profunda sobre las acciones del administrador en el corto plazo, donde se demuestre de manera verificable los logros obtenidos a través del plan estratégico luego de la firma del contrato de administración, sustentando los avances sobre las demandas de los productores y organizaciones.

9. Recomendaciones para el contrato de administración del FNFH

- ✓ Fortalecimiento de mecanismos de gobernanza y alternancia del FNFH a través de la gestión del administrador

El contrato de administración del FNFH, requiere incorporar obligaciones específicas en las que se enfatice en la importancia de iniciar procesos de gobernanza territorial del FNFH, buscando la identificación clara y precisa por parte de los productores sobre la diferencia entre el administrador y el FNFH.

Para ello se requieren establecer mecanismos de renovación y sucesión organizacional; inclusión de otros gremios, asociaciones y productores que no han sido beneficiados por el FNFH y tampoco pertenecen al administrador teniendo en cuenta la base nacional de frutas y hortalizas presente en este estudio.

Asimismo, se requiere el fortalecimiento de la participación democrática dentro del FNFH, de tal forma que las organizaciones y los productores del subsector tenga espacios verificables con acciones medibles que garanticen la inclusión de sus propuestas y necesidades en las decisiones del FNFH. Para ello, es importante promover la alternancia en los cargos directivos; y ampliar la participación regional y sectorial. Estas acciones buscan reducir riesgos reputacionales y fortalecer la legitimidad institucional del FNFH.

- ✓ Sistema de trazabilidad y actualización de información sectorial, para ello se requiere mantener actualizado el censo nacional de productores; consolidar bases de datos regionales en la que se incluyan no solo los beneficiarios si no productores y organizaciones relacionadas con el subsector. Para ello, se requiere implementar sistemas de información trazables y verificables; y reportar indicadores periódicos de cobertura y afiliación.

- ✓ Fortalecimiento de cobertura territorial del FNFH, esto no implica un incremento en el recaudo, si no en la presencia y reputación del FNFH la cual no es clara para los productores y asociaciones del sector. Para ello se requiere ampliación de presencia regional; fortalecimiento en departamentos con baja organización; incremento de participación de productores pequeños y medianos; inclusión de regiones con baja cobertura institucional.
- ✓ Fortalecimiento de la imagen y reputación del FNFH, en todos los espacios de representación donde se participe con recursos del FNFH. El administrador deberá garantizar que siempre que se participe en espacios comerciales, académicos y de otra índole, se dará el reconocimiento al FNFH.
- ✓ Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas, para ello se requiere la publicación periódica de informes técnicos y financieros; mecanismos de seguimiento y auditoría; trazabilidad de ejecución de recursos; indicadores de desempeño verificables.
- ✓ Se requiere incluir la participación diferencial e inclusión con acciones específicas para la participación de mujeres y jóvenes; inclusión de pequeños productores; fortalecimiento de organizaciones regionales; mecanismos participativos territoriales.
- ✓ Se debe garantizar la evaluación continua de la representatividad, por tanto, se recomienda hacer revisiones periódicas de representatividad de manera participativa; hacer una actualización metodológica dependiendo los cambios estructurales del sector; para lo cual se requiere tener indicadores verificables de desempeño gremial; mecanismos de seguimiento técnico por parte del MADR.

10. Conclusión del estudio de representatividad y estructura democrática

La evaluación técnica realizada permitió identificar diferencias comparativas entre las organizaciones habilitadas para participar en el estudio de representatividad del subsector frutas y hortalizas, bajo criterios objetivos, verificables y comparables.

ASOHOFrucol obtuvo el mayor nivel de representatividad relativa dentro del grupo evaluado, principalmente asociado a su cobertura territorial, diversidad productiva, estructura organizacional y capacidad técnica y operativa. No obstante, la evaluación también identificó oportunidades de fortalecimiento relacionadas con mecanismos de alternancia y renovación de liderazgo dentro de la estructura de gobernanza institucional.

FENALCUP y CITRI evidenciaron capacidades intermedias en materia de cobertura productiva, participación sectorial y organización territorial, aunque con menores niveles de consolidación institucional frente a organizaciones históricas del subsector.

AVANCE PASIFLORAS presentó fortalezas técnicas especializadas en cadenas exportadoras de pasifloras; sin embargo, su cobertura territorial, diversidad productiva y capacidad organizacional resultaron inferiores frente a las demás organizaciones evaluadas.

La evaluación realizada corresponde exclusivamente a las organizaciones habilitadas dentro del procedimiento metodológico adelantado por la DCAF y, por tanto, sus resultados deben interpretarse como una comparación

relativa entre las entidades evaluadas y no como una representación absoluta del subsector hortifrutícola nacional.

LADY CATHERINE PIZA MONTENEGRO
Directora de Cadenas Agrícolas y Forestales

Proyectó	Carmen Ligia Barreto Gutiérrez	Secretaria técnica de Aguacate y Mango	
	Sandra Juliana Díaz Wagner	Secretaria técnica de Hortalizas	
	Mario Alejandro Pinzón León	Secretario técnico de Cítricos y Piña	
	Javier Alfonso Guerra Narváez	Secretario técnico de Musáceas plátano-banano	
	Laura María Muñoz Torres	Secretaria técnica de pasifloras y fique	
	Ricardo Andrés Sánchez Galvis	Secretario técnico de frutos rojos, uchuva y yuca	
	Laura Sofía Carreño Suárez	Apoyo transversal	
	Erwin Manuel Duarte Fino	Apoyo transversal	
Revisó	Andrés Felipe Gómez Barrero	Asesor Jurídico - DCAF	
	Daniel Mauricio Aguillón Mayorga	Coordinación Cultivos Permanentes y Hortifrutícolas	

Aprobó: Lady Catherine Piza Montenegro