

# Colombia rural sostenible

Reflexiones, investigaciones  
y estudios de caso



Ivonne Tatiana Muñoz Martínez  
Nicolás Albarracín Bohórquez  
Sonia Esmeralda Rojas Rojas  
**Editores**



UNIVERSIDAD  
CENTRAL



Corporación Unificada Nacional  
de Educación Superior



Fundación Universitaria  
**SAN MATEO**

**Colombia rural sostenible:**  
reflexiones, investigaciones  
y estudios de caso



# Colombia rural sostenible: reflexiones, investigaciones y estudios de caso

Ivonne Tatiana Muñoz Martínez  
Nicolás Albarracín Bohórquez  
Sonia Esmeralda Rojas Rojas  
**Editores**



**Rector**

Jaime Arias Ramírez

**Vicerrector académico**

Óscar Leonardo Herrera Sandoval

**Vicerrectora administrativa  
y financiera**

Paula Andrea López López

**Comité editorial de la Facultad  
de Ciencias Administrativas,  
Económicas y Contables**

Angélica María Hermosa

Jorge Leonardo González

María Victoria Neira

Julio César Chamorro

Eña Yuritze Barón

Héctor Sanabria Rivera

**Decano (e)**

Fabio Raúl Trompa

**Directora del Departamento  
de Administración de Empresas**

Ivonne Tatiana Muñoz Martínez

**Presidente de la Sala General**

Jesica Alejandra Betancourt Barrera

**Rectora**

Liliana Margarita Rodríguez Rodríguez

**Director Nacional  
de Investigación y Extensión**

Tomás Durán Becerra

**Decana de la Escuela  
de Ciencias Administrativas**

Diana Patricia Camargo

**Director Nacional de  
Administración de Empresas  
Agroindustriales**

Nicolás Albarracín Bohórquez

**Coordinadora de Publicaciones**

Rocío Olarte Dussán

**Presidente**

Carlos Orlando Ferreira Pinzón

**Rector**

Juan Carlos Cadavid Botero

**Secretaria General**

Melba Rosa Ferreira de Meza

**Autoridades académicas**

**Vicerrectora académica  
y de investigaciones**

María Luisa Acosta Triviño

**Decana de la Facultad de  
Ciencias Administrativas y Afines**

Elizabeth Araque Elaica

**Director de Investigación**

Ricardo Acosta Triviño

**Coordinador de Investigación  
de Administración de Empresas**

Luisa Katherine Rojas

**Coordinación Formativa**

Patricia Rodríguez Parra

**Editor**

Raúl Antonio Cera

ISBN (PDF): 978-958-26-0468-4

Primera edición: 2020

© Editores: Ivonne Tatiana Muñoz Martínez, Nicolás Albarracín Bohórquez  
y Sonia Esmeralda Rojas Rojas

© Varios autores

© Ediciones Universidad Central  
Calle 21 n.º 5-84 (4.º piso). Bogotá, D. C., Colombia  
PBX: 323 98 68, ext. 1556  
editorial@ucentral.edu.co

© Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN

© Fundación Universitaria San Mateo

---

**Catalogación en la Publicación Universidad Central**

Colombia rural sostenible: reflexiones, investigaciones y estudios de caso / compiladores Ivonne Tatiana Muñoz Martínez, Nicolás Albarracín Bohórquez, Sonia Esmeralda Rojas Rojas; autores Jorge Armando Puentes Márquez ... [y otros doce] -- Primera edición -- Bogotá: Ediciones Universidad Central; Corporación Nacional de Educación Superior; Fundación Universitaria San Mateo, 2020.

1 recurso en línea (118 páginas) : ilustraciones.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN: 978-958-26-0468-4 (PDF)

1. Desarrollo rural - Aspectos sociales - Colombia 2. Desarrollo sostenible - Población rural - Colombia 4. Posconflicto - Colombia 5. Conflicto armado - Colombia I. Muñoz Martínez, Ivonne Tatiana, compiladora II. Albarracín Bohórquez, Nicolás, compilador III. Rojas Rojas, Sonia Esmeralda, compiladora IV. Puentes Márquez, Jorge Armando, autor V. Universidad Central (Bogotá, Colombia) VI. Corporación Nacional de Educación Superior (CUN) VII. Fundación Universitaria San Mateo.

307.1412 - dc23

PTBUC/13-11-2020

---

**Preparación editorial**

Coordinador editorial:

Héctor Sanabria Rivera

Asistente editorial:

Nicolás Rojas Sierra

Diseño y diagramación:

Patricia Salinas Garzón

Corrección de textos:

Deixa Moreno Castro

y Nicolás Rojas Sierra

Publicado en Colombia - *Published in Colombia*

Prohibida la reproducción o transformación total o parcial de este material por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

# Contenido

---

<b>Prólogo</b> .....	7
<b>Introducción</b> .....	9
<b>Análisis de las cadenas de valor de yuca y ñame en el departamento de Sucre en el marco de alternativas de desarrollo sostenibles frente al posconflicto</b> .....	11
Jorge Armando	
Puentes Márquez	
Brayan Leonardo Gil Guevara	
Mario Frank Pérez Pérez	
<b>Generación de valor a partir de la implementación de políticas de sostenibilidad: un caso exitoso en Colombia</b> .....	41
Nubia Bernal Quevedo	
Mario Heimer Flórez Guzmán	
<b>El papel de la academia en el desarrollo de territorios afectados por el conflicto: estudio de caso en el municipio de Quipile</b> .....	67
Óscar Fradique Escobar Pardo	
Luisa Fernanda Mendoza Morales	
Janeth Mireya Sánchez Sánchez	
Pedro Alejandro Sánchez Sánchez,	
Nicolás Albarracín Bohórquez	
Yury Carolina Gallego Ortiz	
<b>Mercado de tierras y Estado: debate teórico en torno a la reforma agraria asistida por el mercado (caso Colombia)</b> .....	89
Jaime Alberto Páez Méndez	
Gustavo Meneses Montes	



# Prólogo

.....

La academia tiene un lugar protagónico en este momento histórico que atraviesa el país. Su rol es primordial en el posconflicto no solo en términos de formación, sino en la consolidación de un clima de reconciliación nacional.

Para lograr este cometido, es necesario que se generen sinergias y se consoliden alianzas, como la formada por la Fundación Universitaria San Mateo, la Universidad Central y la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), que aunaron esfuerzos para ahondar en un tema que no solo se caracteriza por su importancia académica e investigativa, sino por su alto impacto social y su toque altruista: la *ruralidad*. Pero no la que se entiende, de manera simplista, como un espacio geográfico; es la *ruralidad* que tiene vida, que siente, que —a pesar de haber estado socavada por décadas de violencia en sus suelos— no pierde la esperanza, la fe y la disposición de salir adelante.

Para nadie es un secreto que hoy en día los jóvenes del campo tienen limitada su esperanza de vida por la falta de oportunidades. Por esto, es fundamental que la academia, el Gobierno y el sector privado generen estrategias que inviten a soñar con un verdadero país rural, en el que sean las comunidades —y no las individualidades— las beneficiadas; solo así se puede hablar de una reconstrucción del tejido social rural. De ahí que la clave sea apostar por la reconciliación, la mediación, la resiliencia; es decir, generar una verdadera transformación sociocultural desde la ruralidad de cara al posconflicto. Esta transformación debe fundamentarse sobre las bases de la tolerancia y el respeto hacia los demás y sobre relaciones armónicas que lleven a una democracia fortalecida e incluyente. En este punto, en la inclusión desde una óptica de la ruralidad, se funda este libro, que incluye

temas como el respeto por la biodiversidad, el medio ambiente, las cadenas productivas, entre otros.

No podemos olvidar que Colombia es un país rural, cuyos campos han aportado a su desarrollo económico, pese a que se tiñó de rojo como consecuencia de décadas de conflicto armado en sus suelos, lo que lo ha debilitado, mas no acabado. El reto que tenemos académicos, investigadores, comunidad científica, sector empresarial y Gobierno ahora es propugnar por el reconocimiento del campesino colombiano como un agente social, productivo y político clave en la transformación de la ruralidad en Colombia.

*Colombia rural sostenible: reflexiones, investigaciones y estudios de caso* logra hacer que confluyan diversos actores, nacionales e internacionales, en torno a dos temas que por sí mismos se ubican en un lugar protagónico en la esfera de la política pública: el *desarrollo rural* y el *posconflicto*.

Sonia Esmeralda Rojas Rojas  
*Red de Investigación INRED*

# Introducción

---

*Colombia rural sostenible: reflexiones, investigaciones y estudios de caso* emerge de un trabajo académico colaborativo en respuesta a los planteamientos y retos que han surgido en el marco del posconflicto, y al compromiso de las instituciones con la comunidad en general.

El libro se encuentra dividido en cuatro capítulos, que llevan al lector por diferentes perspectivas de la ruralidad colombiana. En el primer capítulo se analizan las cadenas de valor de yuca y ñame en el departamento de Sucre, a propósito de la creación de alternativas para el desarrollo rural sostenible. Su objetivo es proponer acciones para potencializar dichas cadenas en el marco del posconflicto.

El segundo capítulo, “Generación de valor a partir de la implementación de políticas de sostenibilidad: un caso exitoso en Colombia”, demuestra cómo es posible llevar una organización al éxito a través de un desarrollo sostenible, a partir de las teorías de la triple hélice y el valor compartido.

El tercer capítulo, “El papel de la academia en el desarrollo de territorios afectados por el conflicto: estudio de caso en el municipio de Quipile”, tiene como objetivo evidenciar la articulación de la academia con las necesidades del sector agropecuario y, por extensión, con el proceso de transformación de territorios afectados por el conflicto. Por último, en el capítulo cuarto se explora un debate teórico sobre el mercado de tierras y el Estado, visto desde el punto de vista de la reforma agraria asistida por el mercado en nuestro país.

Esto apenas es un preámbulo de lo que los lectores encontrarán en este libro, que, sin duda, no solo servirá a la comunidad académica interesada en el tema de ruralidad, sino que,

gracias a sus variados frentes de análisis, será útil para la comunidad en general.

Ivonne Tatiana Muñoz Martínez  
*Universidad Central*

Nicolás Albarracín Bohórquez  
*Corporación Unificada Nacional  
de Educación Superior CUN*

Sonia Esmeralda Rojas Rojas  
*Fundación Universitaria San Mateo*

# Análisis de las cadenas de valor de yuca y ñame en el departamento de Sucre en el marco de alternativas de desarrollo sostenibles frente al posconflicto

Jorge Armando Puentes Márquez<sup>1</sup>  
Brayan Leonardo Gil Guevara<sup>2</sup>  
Mario Frank Pérez Pérez<sup>3</sup>

## Resumen

Las subregiones Montes de María y Sabanas del departamento de Sucre presentan una economía basada en ganadería bovina y cultivos campesinos de yuca, ñame, maíz, plátano, aguacate, arroz, y tabaco. Cadenas de valor de productos como la yuca (*Manihot esculenta*) y el ñame (*Dioscorea* spp.) tienen poca competitividad, a pesar de que este departamento es uno de los principales productores de estos tubérculos en el país. Además, la falta de estudios impide determinar el estado de las condiciones necesarias para la comercialización y venta de yuca y ñame, y llevan estas cadenas de valor a un panorama desfavorable, sin líneas de base para formular acciones que eleven su competitividad en el corto o mediano plazo. Ante este escenario, esta investigación busca caracterizar las cadenas de valor de yuca y ñame en estas subregiones, con el fin de proponer acciones para potenciarlas en el marco del posconflicto. Para la caracterización se empleó una metodología exploratoria,

<sup>1</sup> Ingeniero industrial de la Corporación Universitaria del Caribe. Correo electrónico: jorge.puentes@cecar.edu.co.

<sup>2</sup> Ingeniero industrial de la Corporación Universitaria del Caribe. Correo electrónico brayan.gilg@cecar.edu.co.

<sup>3</sup> Estudiante de Doctorado en Ingeniería Industrial, máster en Ingeniería Industrial e ingeniero agroindustrial. Docente investigador programa de Ingeniería Industrial, Corporación Universitaria del Caribe. Correo electrónico: mario.perez@cecar.edu.co.

con datos cuantitativos obtenidos a través de un muestreo estratificado. La información resultante muestra que existe un alto potencial para el excelente desempeño de ambas cadenas en lo que se refiere a canales de distribución y destinos comerciales; sin embargo, se precisa de más acciones gubernamentales que mejoren las condiciones actuales.

**Palabras clave:** agroindustria, conflicto armado, desarrollo, generación de valor, tubérculos.

## Analysis of manioc and yam's value chains in the Sucre department in the context of sustainable development alternatives facing posconflict

### Abstract

Both Montes de María and Sabanas subregions inside the Sucre department have an economy based on livestock, farmer crops of cassava, yam, corn, plantain, avocado, rice and tobacco. Value chains of products such as cassava (*Manihot esculenta*) and yam (*Dioscorea* spp.) are not competitive in despite of this department is one of the top producers of these tubers alongside the country. Besides, the lack of studies to diagnose the conditions required for the marketing of both yam and cassava leads their chains into a disadvantageous scenario, without baselines to develop actions in order to increase the competitiveness in a short or medium term. In this scenario, the aim of this research is to characterize both value chains for cassava and yam, in these subregions, in order to suggest actions to enhance them towards the upcoming frame of post conflict. An exploratory methodology with quantitative variables and a stratified sampling was used to characterize both chains. The results showed that there is enough potential for getting great performance from both chains, according to the data from network distribution and commercial destinations variables. However, actions from government to improve the current conditions are required.

**Keywords:** agroindustry, armed conflict, development, tubers, value generation.

## 1 Introducción

La región Caribe colombiana es una extensión de tierra que se caracteriza por poseer espacios en territorio continental e insular, con un área total de 132 288 kilómetros cuadrados, los cuales equivalen a un 11,6 % del total de territorio nacional. Esta región se encuentra ubicada en la zona norte de Colombia. Está conformada por ocho departamentos, siete de ellos en el área continental (La Guajira, Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Magdalena y Sucre) y solo uno de ellos en el área insular (San Andrés, Providencia y Santa Catalina). Cuenta con una proporción en el área continental correspondiente a un 94,5 % y un área insular equivalente a un 5,5 % del total de su área. La región Caribe cuenta con 1600 kilómetros cuadrados aproximados de área en el litoral y 536 574 kilómetros cuadrados en el mar Caribe. La zona continental de la región Caribe se encuentra conformada por seis subregiones, las cuales deben su relación a sus características climáticas y geográficas: *i*) la península de La Guajira, considerada como la parte más seca de la región Caribe; *ii*) la Sierra Nevada de Santa Marta, que se extiende desde la planicie caribeña, a nivel del mar, hasta llegar a una altura de 5775 metros en las altitudes más elevadas de Colombia, en Colón y Bolívar; *iii*) la depresión del Bajo Magdalena, la cual comprende la llanura fluvio-deltaica del río Magdalena; *iv*) la depresión Momposina, conformada por parte del territorio de los departamentos de Sucre, Córdoba, Magdalena y Bolívar; *v*) la franja litoral, la cual comprende el litoral a partir del delta del río Magdalena hasta los límites con las serranías de Abibe y San Jerónimo (Trejos, 2016).

En la franja litoral se encuentran las subregiones Montes de María y Sabanas del departamento de Sucre. La primera subregión está conformada por los municipios de San Onofre, Los Palmitos, Morroa, Chalán, Colosó, Ovejas, San Antonio de Palmito y Tolviejo; la subregión Sabanas se

encuentra conformada por los municipios de Sincelejo, Sincé, El Roble, San Pedro, Sampués, Los Palmitos, Galeras, Buenavista, Corozal y San Juan de Betulia. Los Montes de María y Sabanas tienen una extensión de 6466 km<sup>2</sup> y 2101 km<sup>2</sup> respectivamente (PNUD, 2010). Estas subregiones han sido sometidas a una movilización masiva del campo a la ciudad por la presión de actores con intereses particulares, ejecutada mediante la acción de grupos armados en registros ubicados desde el año 1995.

La producción rural resulta ser una buena alternativa en el desarrollo de condiciones en donde el campesinado pueda realizar actividades que generen bienestar, puesto que el sector agrícola en el país tiene un área de siembra representada en 5 121 508 hectáreas, de las cuales 468 432 hectáreas corresponden a cultivo de tubérculos y plátano. Esta cifra corresponde a una participación del 10,1 % (4 908 427 toneladas), que equivalen a un 27 % del total de la producción agrícola nacional (DANE, 2017).

Del área total nacional sembrada de tubérculos, la yuca ocupa un lugar de mucha importancia, debido, entre otros factores, a las extensas áreas de siembra que posee, las cuales ascienden aproximadamente a 106 217 hectáreas, correspondientes al 22,7 % del total de la siembra de tubérculos y plátano. En lo que respecta al ñame, que se encuentra en la clasificación de otros tubérculos, su área de siembra es de aproximadamente 23 661 hectáreas, que equivalen a un 5,1 % del total de siembra de tubérculos y plátano, con un rendimiento de aproximadamente 92 275 toneladas de producción.

Entre las principales dificultades que atraviesan las cadenas de valor de yuca y ñame en el departamento de Sucre, está la reducida transformación o generación de valor en que están inmersos sus procesos. En el caso de la yuca, su producción solo se relaciona con producto en fresco y con la obtención de almidón. En el caso del ñame se evidencia solo su comercialización en fresco, y es sometido únicamente al proceso de limpieza y clasificación por parte de los productores y comercializadores, para dirigirlo luego a los mercados nacionales e internacionales, donde es comercializado en condiciones de fresco con un mínimo proceso de transformación.

Por otra parte, Colombia se ha caracterizado por el interés de los estamentos gubernamentales en impulsar el desarrollo rural. En el sector campesino se pueden destacar eventos tales como la promulgación de la Ley 135 de 1961, con la cual se buscaba, entre otras pretensiones, reformar la estructura social agraria a través de procedimientos destinados a prevenir la inequitativa concentración de la propiedad rural. Asimismo, se buscó reconstruir adecuadas unidades de explotación en zonas de minifundio y, como uno de los principales objetivos, dotar de tierras a quienes no las poseían. Luego de la implementación de esta ley, se logró evidenciar que los problemas agrarios no solo residían en la tenencia de tierras, sino que este aspecto redundaba más en los conflictos sociales y la consiguiente violencia (Villamil Chaux, 2015).

En la década de los setenta, luego del pacto de Chicoral en el departamento del Tolima, se planteó la reforma agraria con el firme propósito de buscar la equidad, el bienestar social y el progreso económico en un país que se caracterizaba por su naturaleza campesina. Adicionalmente, con la firme intención de brindarle a los campesinos más acceso a las tierras, el país se integró al programa Alianza para el Progreso, impulsado por los Estados Unidos.

No obstante, la violencia que se ha suscitado en este sector es un fenómeno que posee una compleja connotación y que afecta diversas dimensiones del ser. Los productores primarios han sufrido los diversos embates del conflicto armado, lo que derivó en desplazamientos masivos a zonas urbanas que engrosaron los cinturones de miseria y reforzaron factores que afectan negativamente a la sociedad. En el caso de la cabecera urbana de Sincelejo, esto se ha reflejado en el aumento del empleo informal y de barrios sin condiciones básicas de hábitat, así como en la generación de agentes de violencia, dada la cantidad de jóvenes convertidos en insumo principal para engrosar las filas de organismos delictivos ante la ausencia de empleo formal y bien remunerado.

En el resorte de actividades pertinentes para la generación de factores de desarrollo se encuentra el definir las diversas alternativas de producción en las cuales se pueda involucrar productos como la yuca y el ñame, que ocupan lugares de importancia en el país. Uno de los principales productores de estos tubérculos es el departamento de Sucre, específicamente en las subregiones en que se enmarcó la presente investigación. Es importante resaltar que, a través de estas alternativas, se pueden reducir los factores de violencia en el país, enraizados debido a aspectos de diversa índole. Particularmente, la violencia que se evidenció en las subregiones de Montes de María y Sabanas, debido a la marginalización política, social y económica, afectó notablemente a la población rural.

Por esto, los diversos esfuerzos que se hagan no se deben limitar a simples acuerdos entre los actores armados y el Estado, sino que deben abordar tanto las causas como los efectos, uno de los cuales es el desplazamiento del campesinado a las zonas urbanas. Se deben brindar garantías a la población campesina, con el fin de que ellos puedan regresar a sus zonas productivas y se les muestren escenarios que les permitan ingresar a componentes de innovación y desarrollo, a través de los campesinos puedan volver a producir los productos que tradicionalmente cultivaban y se puedan potenciar niveles de transformación de estos productos. Esta oportunidad generará valor agregado a la producción que tradicionalmente se daba con un nivel mínimo de transformación.

## 2 Estado del arte

### 2.1 Cadena de valor

Basado en la definición de *cadena de valor* y *sistema de valor* de Porter (1985), Iglesias (2002) define el término “cadena de valor” como una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una red de productos o servicios. Para este autor, las cadenas de valor agrícolas representan la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de esta.

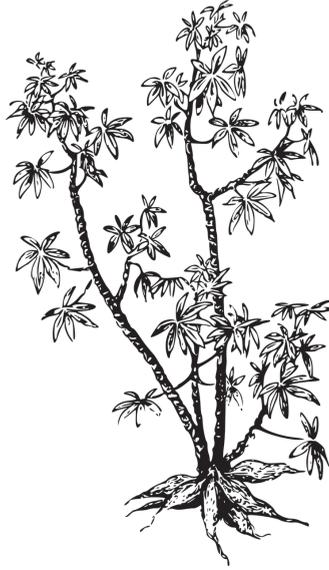
Por su parte, Kaplinsky (2004) describe la cadena de valor como el conjunto de todas las actividades necesarias para llevar un producto o servicio hasta su consumidor final. Considera que es una concepción útil y necesaria para comprender y determinar los enlaces presentes en un sistema productivo.

Asimismo, Peña et ál. (2008) y García et ál. (2009) definen las cadenas de valor agroalimentarias o “agrocadenas” como una red de alianzas estratégicas que utilizan las empresas para generar valor y competir con mercados globalizados. En estas alianzas existe transferencia de insumos, productos, información, recursos financieros y logísticos, entre otros servicios prestados por proveedores de insumos, procesadores y exportadores, hasta llegar al cliente final.

Aunque los acercamientos en torno al tema de las cadenas de valor son múltiples, existe una comunión de ideas sobre los elementos que las conforman. En este sentido, Quintero et ál. (2006) exponen que para una cadena estándar existen tres componentes: las actividades primarias, las actividades de soporte y el margen. El primero incluye todas las acciones que intervienen directamente en las etapas del producto; el segundo elemento está constituido por aquellas que, aunque no afectan directamente, sí tienen relevancia para el adecuado desarrollo de la etapa productiva (administración de personal, desarrollo tecnológico entre otros); el último se refiere a la cantidad monetaria que representa lo que se percibe por ejecutar las actividades generadoras de valor.

### 2.2 La yuca

La yuca (figura 1) es un tubérculo ampliamente cultivado en Latinoamérica desde antes del siglo XVI. Se cree que es originaria de Brasil y se la conoce también con los nombres de mandioca, tapioca, guacamota, pan de tierra caliente, casabe o casava, y en el idioma inglés, con los nombres de *cassava*, *yucca* o *manioc* (CICO, 2009).



**Figura 1.** Vista general de la planta de yuca.  
Fuente: OpenClipart-Vectors (pixabay.com).

El cultivo de yuca fue considerado durante mucho tiempo como poco idóneo para su intensificación y explotación a niveles industriales. Sin embargo, su importancia en la agricultura mundial ha crecido a pasos acelerados. Los niveles de producción alcanzaron picos sin precedentes en el año 2012, gracias al aumento de la comercialización global de productos relacionados con la yuca y el gran aumento de su producción en África (FAO, 2016b).

Esta raíz posee diversas propiedades nutritivas, entre las cuales se destacan su alto contenido de vitaminas, minerales e hidratos de carbono (tabla 1).

**Tabla 1.** Información nutricional de la yuca

Información nutricional	Cantidad por 85 g (yuca fresca)
Calorías	120
Carbohidratos	27 g
Fibra	2 g
Proteína	3 g
Vitamina C	80 %
Hierro	20 %
Calcio	8 %

Fuente: Corporación PBA (2011).

Por otro lado, su cultivo requiere de pocos fertilizantes, plaguicidas o agua; además, puede crecer en suelos pobres donde no se pueden producir otros cultivos, lo que facilita a los agricultores de bajos ingresos poder cultivar este tubérculo sin invertir elevadas cantidades iniciales de dinero. Asimismo, esta puede cosecharse en cualquier momento entre los 8 y 24 meses después de haberla plantado, por lo que puede quedarse en la tierra como defensa contra una escasez de alimentos inesperada (Agronet, 2015).

Actividades como producir, importar y exportar este producto demandan un gran compendio de operaciones logísticas que deben estar en total sincronía y sinergia con el fin de lograr la máxima satisfacción del cliente (Christopher, 2012). Dichas actividades giran en torno a la cadena de suministros e involucran a su vez a proveedores, productores, distribuidores, entes aduaneros y demás actores que influyen tanto directa como indirectamente en la satisfacción del cliente y, por ende, en el sostenimiento de la cadena y de las empresas que la componen (Ambulkar & Grawe, 2015).

Sucro contribuye con el 5,2 % de la producción de yuca para el área rural dispersa de Colombia, y junto con los departamentos de Bolívar, Magdalena, Nariño, Cauca y Córdoba suma el 42 % de la producción nacional. Estos departamentos representan el 39,6 % del área total de yuca cosechada en el país, con un rendimiento promedio de 10,8 ton/ha sembradas (DANE, 2016)

## 2.2.1 Descripción del proceso productivo

Para asegurar una buena cosecha, es necesaria una serie de etapas productivas como las que se describen a continuación.

### 2.2.1.1 Preparación del suelo

Esta etapa consiste en acondicionar el suelo, con el fin de que este se encuentre en las condiciones adecuadas para la siembra de la semilla para garantizar altos niveles de brotación y producción. En esta etapa se adelantan actividades como el arado y labranza del terreno, en busca de eliminar vegetación indeseada y airear el suelo para los futuros brotes de cultivo.

El terreno se deberá preparar por lo menos en un rango de 25 a 50 cm de profundidad, con el fin de tener un terreno para cosecha disgregado y libre de cúmulos o terrones que puedan llegar a afectar el crecimiento vertical del tronco y la expansión de las raíces (FAO, 2016a). La preparación del suelo comienza generalmente en la época seca; caso contrario sucede en regiones de climas muy húmedos, donde la tierra es preparada al final del periodo de lluvias (FAO, 2016b).

### 2.2.1.2 Selección y manejo de la semilla

Las estacas cortadas de tallos de yuca son utilizadas como semilla. Los agricultores deberán seleccionar las mejores semillas, para lo cual se debe analizar la variedad y calidad del material de siembra. La calidad de la semilla depende de la madurez, grosor y número de nudos del tallo, patógenos asociados y posibles daños mecánicos producto de la manipulación de este (FAO, 2016b).

El basal y la media son secciones del tronco ricas en sustancias de reserva y, en conjunto con una adecuada madurez fisiológica, constituyen las partes más apropiadas para la selección de estacas para la nueva siembra. Para comprobar que un tronco es viable para una nueva siembra se debe realizar un corte transversal en él. Si inmediatamente fluye látex, este es viable para ser escogido como semilla de nueva siembra; de lo contrario, debe ser descartado (FAO, 2016b).

Posteriormente, la punta de la base y el tercio superior del tronco son eliminados, preferiblemente con elementos limpios y libres de óxido. Luego, las estacas son almacenadas en atados compactos de aproximadamente 25 unidades, con el fin de hacer más fácil su transporte en un lugar fresco y sin exposición directa a los rayos solares. Un tratamiento insecticida puede ser utilizado como medida preventiva (López, 2002).

### 2.2.1.3 Siembra

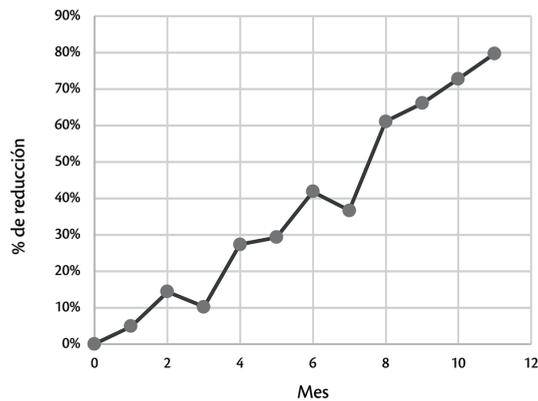
La siembra en el departamento de Sucre es realizada de forma manual. Las especificaciones más relevantes en la etapa de siembra son:

- Profundidad de siembra entre 5 y 8 cm
- La longitud de estaca en un rango entre 15 y 30 cm y un promedio de 20 cm, con 5 o 6 nudos por estaca
- Posición vertical de siembra para ayudar el crecimiento inicial y reducir las desviaciones o posibles vuelcos de la planta
- Siembra en caballones, con una planta sembrada por cada 80 o 100 cm<sup>2</sup>, para densidad de siembra de 15 625 y 10 000 plantas por hectárea respectivamente.

### 2.2.1.4 Control de malezas y manejo de plagas

Se realiza un control de malezas para evitar el crecimiento de gramíneas y malezas de hoja ancha, en procura de evitar que el cultivo tenga que competir con estas plantas por la luz, agua y nutrientes durante los primeros 60 días. De no llevarse a cabo el anterior control, se pueden experimentar reducciones en los rendimientos productivos de aproximadamente un 50 % en la producción (FAO, 2016b).

El control de patógenos que puedan afectar el cultivo de yuca, como el ocasionado por la mosca blanca (figura 2), constituye una parte fundamental en esta etapa. Sin embargo, su aplicación debe ser realizada como control biológico debido al alto costo de los plaguicidas, teniendo en cuenta, además, la amenaza económica que represente determinado patógeno y la resiliencia de este cultivo (FAO, 2016b).



**Figura 2.** Relación entre la duración del ataque de la mosca blanca (*A. Socialis*) y las pérdidas en rendimiento de yuca.  
Fuente: Ospina y Ceballos (2002).

### 2.2.1.5 Fertilización

La fertilización es utilizada para recuperar, sostener y aumentar la productividad de los suelos, y con esto aumentar las tasas de rendimiento y la calidad del cultivo sembrado. Se pueden utilizar fertilizantes químicos u orgánicos; los primeros se aplican por lo general un mes y 60 días después de la siembra. Se determina el tipo de fertilizante luego de un análisis de suelo, para identificar qué clase de nutrientes necesita. Además, se deben considerar aspectos como el tipo de terreno y la respuesta del cultivo a la fertilización (INTA, 2003).

Para el caso de los fertilizantes orgánicos tales como estiércoles, abonos verdes o residuos de cosecha, se deben aplicar estos al voleo de 20 a 30 días antes de la siembra y en la última labor de preparación del suelo (FAO, 2016b).

### 2.2.1.6 Cosecha

Constituye la etapa final del cultivo. En esta, las raíces son extraídas de la tierra mediante procesos manuales o mecánicos; para el caso del departamento de Sucre, se lleva a cabo de forma manual. El tiempo adecuado para

comenzar la cosecha es definido por el agricultor en función del clima, características culinarias deseadas en la raíz y estado de madurez del cultivo. Para el caso del departamento de Sucre, la mayoría de los cultivos son cosechados entre 5 a 8 meses después de su siembra. Esta operación es una de las más representativas en términos de costo, debido a la gran cantidad de mano de obra requerida cuando es hecha de manera manual (FAO, 2016b).

La extracción del tubérculo es más fácil en terrenos arenosos que en terrenos arcillosos o pesados, y si se ha sembrado en caballones. Debido a lo anterior, se debe definir la estrategia de recolección antes del proceso de siembra para facilitararlo.

### 2.2.2 Usos y productos derivados

La yuca, además de destacarse por sus propiedades nutricionales y su capacidad de sobrevivir en arduas condiciones climáticas, también se destaca por sus diversos usos. Además de servir como alimento para humanos y demás animales, estos son aprovechados de diferentes formas, desde materia prima para productos cosméticos hasta combustible (Ceballos, 2002). A continuación, se enlista una descripción de sus usos más relevantes:

- *Cartón.* Luego de ser convertida en harina, puede ser utilizada en la elaboración de adhesivos potencialmente utilizados por las fábricas procesadoras de madera, cartón corrugado y tubos de cartón utilizados principalmente para enrollar hilos, papel aluminio e higiénico.
- *Productos de belleza.* Luego de extraer el almidón de la yuca, este es pulverizado para ser utilizado como aditivo para la fabricación de productos como polvos faciales o champús, debido a que ayuda a la consistencia de dichos productos.
- *Polímeros.* Actualmente, entidades educativas como el SENA y la Universidad del Cauca, en conjunto con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), buscan realizar piezas plásticas para computadores y automóviles a base de yuca. Estas partes se biodegradarían en menos de un año, a diferencia de los 600 años que comúnmente tardan en biodegradarse este tipo de piezas hechas con materiales convencionales.
- *Bioetanol.* Actualmente se llevan a cabo en el país investigaciones para producir alcohol carburante o bioetanol con derivados de yuca mediante la transformación de azúcares, de modo que su mezcla con gasolina convencional permita disminuir el impacto ambiental causado por este combustible. Brasil, luego de la crisis petrolera de los años 70, adelantó labores para sustituir parte del combustible derivado del petróleo con alcohol producido de azúcares o yuca, y en 1980 logró producir suficiente bioetanol como para sustituir el 20 % de la gasolina necesaria para sus automóviles en aquel año (Cock, 1989).

## 2.2.3 Producción

### 2.2.3.1 Producción nacional

A nivel nacional, la yuca es cosechada con más frecuencia en las regiones Caribe, Pacífico y Orinoquía. En la figura 3 se pueden observar los porcentajes de producción de yuca en toneladas distribuidos a lo largo y ancho del territorio nacional.



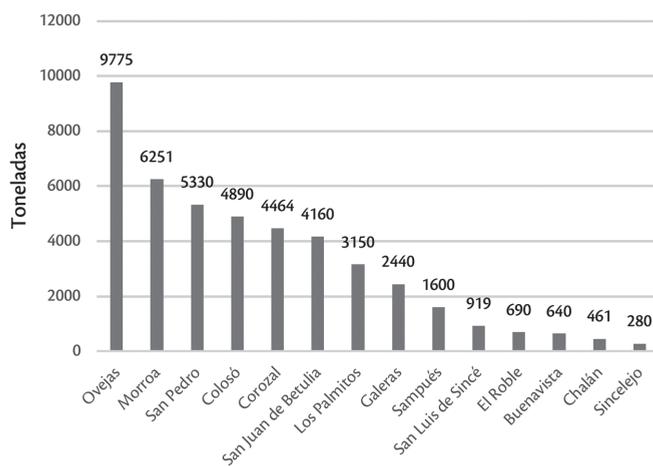
**Figura 3.** Distribución de la producción de yuca según departamento.

Fuente: DANE (2016).

Los porcentajes de producción y rendimiento de los seis departamentos con mayor volumen de producción en Colombia —que representan el 47% de la producción de este tubérculo en el país— son, según la contribución al total nacional: Bolívar, con 13,7%, en un área cosechada de 11,5%; Magdalena, con 11,6%, en un área cosechada de 7,8%; Nariño, con 6%, en un área cosechada de 8,5%; Cauca, con 5,5%, en un área cosechada de 6,8%; Sucre, con 5,2%, en un área cosechada de 5,0%; Córdoba, con 5,0%, en un área cosechada de 5,4%. En total, para el año 2016, se registró una producción total de 3 314 243 toneladas, en un total de 306 547 hectáreas, con un rendimiento promedio nacional de 10,8 ton/ha, de acuerdo con el DANE (2016).

### 2.2.3.2 Producción en subregiones de Sabanas y Montes de María

En la figura 4 se muestran los municipios productores de yuca en las subregiones Sabanas y Montes de María ordenados por volumen de producción, a partir de los datos proporcionados por la Secretaría de Desarrollo Económico y Medio Ambiente de Sucre para el año 2015.



**Figura 4.** Volúmenes de producción de yuca en las subregiones Sabanas y Montes de María.

## 2.3 El ñame

El ñame (*Dioscorea* spp.) es un cultivo de importancia significativa para países en vía de desarrollo como Colombia, debido a su trascendencia económica, como explica González Vega (2012), y el valor alimenticio que representa, ya que este tubérculo es considerado uno de los principales en la dieta de millones de personas a lo largo y ancho del país (Raz, 2012).

El ñame es un tubérculo de importante consumo, ya que cuenta con una equilibrada composición nutricional. Además, tiene una arraigada tradición entre comunidades africanas, caribeñas y asiáticas. Hace parte de una amplia tradición alimenticia en países latinoamericanos, pero con aplicación en industrias farmacéuticas o de fabricación de plásticos.

Colombia es el productor número 13 a nivel mundial, según las estadísticas más recientes ofrecidas por la FAO en su portal Faostat (2015) para el año 2014. En este periodo, fue el primer productor suramericano, con un total de 307 551 toneladas, a pesar de disminuir más de 50 000 toneladas como consecuencia del fenómeno del Niño. Más del 90 % de esta producción se genera en el Caribe colombiano.

La producción es mayoritaria en tres departamentos: Bolívar, Córdoba y Sucre. Este último es responsable de casi 72 000 toneladas, cerca de un 23 % del total nacional. Esto sucede a pesar de las condiciones que rodean su producción, como la estacionalidad o el abuso de intermediarios para compra de los productos, o el estado de las vías, que dificulta el acceso a las zonas productoras. Aunque no hay una cadena de suministro del ñame, existe el potencial para desarrollar una, ya que hay un “bosquejo” de cadena, que debe apoyarse desde el Estado y la academia para que prospere.

### 2.3.1 Descripción del proceso productivo

El ñame se cosecha entre los meses 10 y 12 después de plantado. Generalmente, en Colombia, el ñame sigue una estacionalidad, lo que hace generalmente escasa su oferta en calidad de exportación entre los meses de junio y septiembre (Osorio, 2012). Se acostumbra sembrarlo entre los meses de abril, mayo o junio, para así tener una cosecha en los meses de noviembre, diciembre y enero (Bonet, 1999).

Para su cultivo, el ñame requiere temperaturas entre 18°C y 34°C; condiciones de precipitación entre 1200 mm y 1300 mm, y suelo franco arenoso (más arenoso que arcilloso), con altura máxima de 800 m s. n. m. Por estas razones, gran parte de la producción nacional se acumula en la costa norte colombiana.

Para empezar el proceso productivo, se deben escoger las semillas adecuadas, con peso no mayor a 2000 g, además de seguir algunas recomendaciones, como plantarlas antes de la temporada de lluvias (Montaldo, 1991). Usualmente, la semilla que usan los productores no es una semilla mejorada, lo que representa su sensibilidad a diversas enfermedades. Particularmente, el alistamiento de la tierra involucra, para el ñame espino, actividades de pica, despalite, hoyada y siembra.

Aunque la inversión necesaria para hacer un cultivo de ñame es cercana a los tres millones de pesos, los productores no suelen dedicarse

exclusivamente a la producción de ñame, sino que aprovechan para hacer combinaciones. Como comenta Reina (2012), por tradición, en el departamento de Sucre esa combinación se hace casi siempre con yuca o maíz.

Cuando el momento de cosecha llega, los productores lo venden a acopiadores en cada municipio productor, generalmente asociados a algún grupo exportador o comercializador local para un mercado mayorista. Para el consumo local, según comentan Sánchez y Hernández (1998), el ñame se suele empacar en costales o cajas. Su almacenaje, por otra parte, depende del tipo de producto, ya que, mientras el ñame tipo diamante soporta almacenaje por largos periodos, no se recomienda almacenar el tipo espino porque pierde masa.

#### 2.3.1.1 Selección y manejo de la semilla

De acuerdo con la información suministrada en la guía de la Swissaid en conjunto con Procaribe y Asomuprosan (2012), las semillas que se deben seleccionar serán aquellas que tengan las mejores características, libres de enfermedades, de buen color, de peso adecuado. Como la primera intención con estas semillas es que duren un largo tiempo hasta la próxima cosecha, se deben almacenar en un lugar seco, ventilado, que no presente ni humedad ni altas temperaturas.

Las semillas deben pesar entre los 120 y los 200 gramos, y su corteza debe permanecer intacta para así facilitar el crecimiento de los tallos aéreos que sostendrán la futura nueva planta. Para cuidar las semillas antes de la siembra, se recomienda purín de pringamosa, que favorece la aparición de raíces. La metodología indica que se deben sumergir en este elemento por 5 minutos, deben secarse y luego pasarse por cenizas, puesto que estas actúan como un repelente de insectos. Finalmente, se debe esperar 30 minutos antes de sembrarlas.

#### 2.3.1.2 Siembra

La etapa de siembra debe empezar con la configuración de lomillos, según la guía suministrada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Gobierno de Costa Rica (1991). Es decir, el arado debe ser una actividad preparatoria del terreno. Los lomillos deben contar con aproximadamente 50 cm de alto y deben separarse con distancias entre los 1,3 y los 1,5 metros.

Cada semilla debe ser puesta a unos 20 o 30 cm de la anterior, y así se obtendrían entre 25 000 y 30 000 plantas por hectárea. La profundidad de las semillas con respecto al lomillo debe ser de 10 cm. Se recomienda, además, usar fertilizante antes de depositar la semilla y separar ambos elementos por una capa de tierra. Los meses más comunes para empezar la siembra son entre marzo y abril, siempre y cuando no se cuente con un sistema de riego.

### 2.3.1.3 Control de malezas y manejo de plagas

Aunque la existencia de insectos dañinos es una preocupación para cualquier tipo de cultivos, con el ñame no se requiere tanta preocupación sobre este aspecto, ya que no existe propiamente una afectación sobre el rendimiento (kg/ha) de la planta, explica el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Gobierno de Costa Rica (1991).

Las enfermedades que más afectan al ñame se relacionan con la presencia de manchas negras en las nervaduras; si estas manchas se manifiestan también en los tallos, la planta se considera muerta. Una planta joven tiene menos probabilidad de salvarse. Se recomienda usar mezclas de benomil con mancozeb, o cloratolonil y benomil, cuando se alerta la presencia de estas manchas.

Los nematodos afectan la corteza del fruto; muestran grietas y afectan claramente la apariencia del producto, de modo que se hace imposible su comercialización o exportación. En este caso se recomienda usar algún nematocida.

Otra preocupación está en algunos hongos que se presentan en el interior del fruto. Ante esto, se recomienda hacer rotación de lotes de cultivo, así como eliminar permanentemente residuos de plantas y tallos de cosechas anteriores. El uso de semillas genéticamente mejoradas es una recomendación usual.

### 2.3.1.4 Fertilización

Las recomendaciones para la fertilización recogidas en la cartilla elaborada en el municipio de los Palmitos (Sucre) por la Swissaid, en conjunto con Procaribe y Asomuprosan (2012), incluyen el uso de purín de pringamosa y úrea orgánica, así como el de cenizas, que suministran algunos nutrientes esenciales como el potasio. El ñame requiere, además, nitrógeno y fósforo.

Las etapas adecuadas para suministrar el fertilizante son al momento de la siembra, dos meses después de esta fecha y nuevamente cuatro meses tras la siembra.

### 2.3.1.5 Cosecha

Se espera la época de cosecha entre los 9 y 10 meses tras la siembra, momento de madurez del cultivo, en el que la planta estará con hojas amarillas y marchitas. Ya que el proceso en el país es completamente manual, se recomienda en la guía de Swissaid, Procaribe y Asomuprosan (2012) el uso de barretones en suelos ojalá ni muy secos ni muy húmedos. La extracción se debe hacer sujetando el ñame por su parte superior y ejerciendo presión suavemente hacia arriba.

### 2.3.2 Usos y productos derivados

Además de su alto valor nutricional y alta recurrencia como alimento para habitantes de ciertas zonas del país, sus usos se han diversificado, pues ha llegado incluso a servir como medicamento, al cual se asocian productos de tipo antialérgico, esteroides, alcaloides, anticonceptivos orales (Peixoto et ál., 2000; Santos y Macebo, 2006).

Otro derivado obtenible gracias al ñame es el almidón. Con este, se crean revestimientos biodegradables para proteger alimentos, lo que constituye una forma de valorizar el cultivo (Cereda, 2002).

Por último, en los años recientes se han realizado investigaciones para utilizar la *Discorea* spp. como biocombustible, con resultados altamente fiables y prometedores (Alves et ál., 1966).

### 2.3.3 Producción

#### 2.3.3.1 Producción nacional

Aunque la producción de ñame en el país no está limitada a una región en particular, sí existen estadísticas que reconocen la fortaleza de una región determinada por la producción de ñame. Al respecto, el Ministerio de Agricultura suministró una información diciente para el cultivo de ñame (tabla 2).

Tabla 2. Estadísticas Agroforestales (ton)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ñame	268787	269865	312777	380843	393763	396623	344820	314991

Fuente: elaboración propia, con cifras de Agronet (2015).

Como se puede notar, estas cifras muestran un establecimiento de la producción nacional en valores por encima de las 300 000 toneladas. El departamento que mayor producción presenta es Bolívar, con casi 140 000 toneladas; le sigue Córdoba, con casi 120 000, y en tercer lugar se ubica el departamento de Sucre, con más de 71 000 toneladas (Agronet, 2015). Estas estadísticas confirman el dominio y la preferencia para que dicho cultivo se haga en la costa Caribe colombiana.

#### 2.3.3.2 Producción de las subregiones Sabanas y Montes de María

De la región Sabanas se reportan las estadísticas de la tabla 3, según datos de la Secretaria de Desarrollo Económico y Medio Ambiente de la Gobernación de Sucre.

Por otra parte, la región Montes de María, la de mayor importancia para este producto, reporta que en el año 2015 se destinaron 1300 hectáreas para cultivo en el municipio de Ovejas, y cerca de la mitad de estas fueron cosechadas, de lo cual se obtuvieron más de 8235 toneladas de ñame ese año. Esto es incluso más que todo lo que se genera en la región Sabanas en el mismo periodo. Además, el área destinada en Ovejas es la mitad de lo que aporta toda la región Sabanas (tabla 4).

**Tabla 3.** Áreas, producción y rendimiento de ñame en los municipios de la subregión Sabanas (2015)

Municipio	Área sembrada (ha)	Área cosechada (ha)	Rendimiento (ton/ha)	Producción (ton)
Sincé	34	10,2	0,12	4
San Juan de Betulia	105	118	3,37	354
San Pedro	245	65	0,33	81
Los Palmitos	1350	400	0,65	875
El Roble	24	9	0,54	13
Corozal	432	405	9,86	4.260
Buenavista	6	3	1,50	9
<b>Total de Sabanas</b>	2196	1010,2	2,55	5596

Fuente: Agronet (2015).

**Tabla 4.** Áreas, producción y rendimiento de ñame en los municipios de los Montes de María (2015)

Municipio	Área sembrada (ha)	Área cosechada (ha)	Rendimiento (ton/ha)	Producción (ton)
Sincelejo	90	50	5,778	520
Ovejas	1300	605	6,335	8235
Morroa	427	308	4,904	2094
Colosó	510	340	10,373	5290
Chalán	54,55	41,75	3,886	212
<b>Total de Montes de María</b>	2381,55	1344,75	6,866	16351

Fuente: Agronet (2015).

## 2.4 Competitividad y exportación

Una cadena de valor competitiva es aquella que genera valor a lo largo del desarrollo de todas las actividades realizadas por cada uno de sus

eslabones. Esto permite crear diferenciación en los productos e incrementar los niveles de fidelidad y satisfacción de los clientes (Demont et ál., 2017). No obstante, los esfuerzos por generar valor agregado deben estar encaminados hacia el potenciamiento de los factores específicos que brinden competitividad a los productos y cadenas de valor (Huggins y Izushi, 2012).

Existen ciertos factores que brindan competitividad a determinados productos. Esto puede variar de un producto a otro y es influenciado por múltiples variables externas. Por ello, el primer paso hacia la competitividad es identificar los factores clave que hacen que un producto y su respectiva cadena de valor sean competitivos en un entorno determinado (De Carvalho y Kliemann, 2015).

Por otra parte, la exportación de un producto demanda que este reúna una serie de factores competitivos necesarios para que pueda sobrevivir y crecer en mercados internacionales, en los cuales competirá con productos de origen local. De dichos factores dependerá la superación de diversas barreras de entrada y el éxito del producto en dichos mercados (Bojnec y Fertő, 2014). En este orden de ideas, es posible afirmar que la competitividad es una fase previa a la exportación de un producto (Bougrine, 2001).

## 2.5 Antecedentes

La potencialización de las cadenas de valor agrícolas ha sido un tópico estudiado por varios autores. El Departamento Nacional de Planeación (2007) analiza las potencialidades de las cadenas de valor del departamento y prioriza a las subregiones Sabanas y Montes de María, como aquellas subregiones donde se concentran las actividades productivas de las agro-cadenas de tubérculos; en estas subregiones se produce más del 70 % del total departamental.

El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) (2009) evaluó las causas problemáticas que dificultan la distribución de yuca y ñame en diversas regiones de Colombia. El estudio concluyó que el incumplimiento de requisitos fitosanitarios para la exportación, la poca planificación y el desconocimiento acerca de los procedimientos para la exportación son la principal causa por la que el producido del departamento de Sucre no alcanza mercados fuera de las fronteras nacionales. Este problema está siendo intervenido actualmente por el ICA en términos de requerimientos fitosanitarios.

Por otra parte, Aguilera (2012) y Reina (2012) caracterizaron rasgos generales de la utilización de yuca y ñame en Colombia. A partir de esto, se evidenció el aprovechamiento de este producto con otros fines diferentes a la alimentación. Además, se analizaron los proyectos agroindustriales apoyados por el Gobierno Nacional, organismos internacionales y centros de investigación y desarrollo, con el propósito de superar la pobreza rural

observada en las zonas productoras. El estudio concluye que, pese a su importancia, una gran parte de los proyectos encaminados a la mejora de las condiciones de vida, mediante el potenciamiento de las unidades productoras, no funcionaron por falta de planificación o escasez de insumos.

Un nuevo encuentro de literatura nacional ha contribuido a identificar la necesidad de vincular el posconflicto colombiano con el sector agropecuario (Cano et ál., 2017), y ha mostrado la gran responsabilidad que tiene el país de ofrecer restauración de tierras y oportunidades a los colombianos afectados por la violencia. El nuevo escenario sin el conflicto supone, entre otras cosas, una sostenibilidad del campo por la ocupación pacífica del territorio, en el que las futuras generaciones de productores sí puedan participar en el campo como una alternativa de vida.

Sin duda, la vinculación de grupos vulnerados a las cadenas de valor es un elemento adecuado para mejorar sus condiciones y ofrecer empoderamiento a las comunidades, como en el reporte *Mujeres de algodón* de la FAO, que recorre Latinoamérica exponiendo casos de éxito de estas prácticas en la cadena de valor del algodón (2017). Una condición característica de estas mujeres es la vulnerabilidad a la que han sido expuestas por diversos factores, como el conflicto armado y la violencia de género.

En el caso particular colombiano, en la cadena de valor del algodón del municipio de Cereté (Córdoba), casi la tercera parte de las tierras de los productores está a nombre de mujeres, ya que los hombres muchas veces fueron excluidos o víctimas del conflicto. Incluso, más adelante las mismas mujeres de esta comunidad cordobesa declaran que la mayoría de las mujeres miembros del grupo focal han sufrido pérdidas de familiares o han sido víctimas de desplazamiento.

En el mismo reporte de la FAO, las mujeres señalan cómo vincularse a la cadena de valor del algodón les ha dado muchos beneficios, como independencia financiera e igualdad de derechos, y así se sienten reconocidas. Por factores de desempoderamiento, destacan que ser víctimas de la violencia social, intrafamiliar o el desplazamiento las podría limitar a tomar estos roles en sus comunidades; de ahí que focalizar estrategias vinculantes que partan desde una restitución adecuada de las tierras con estos grupos vulnerables es altamente recomendado.

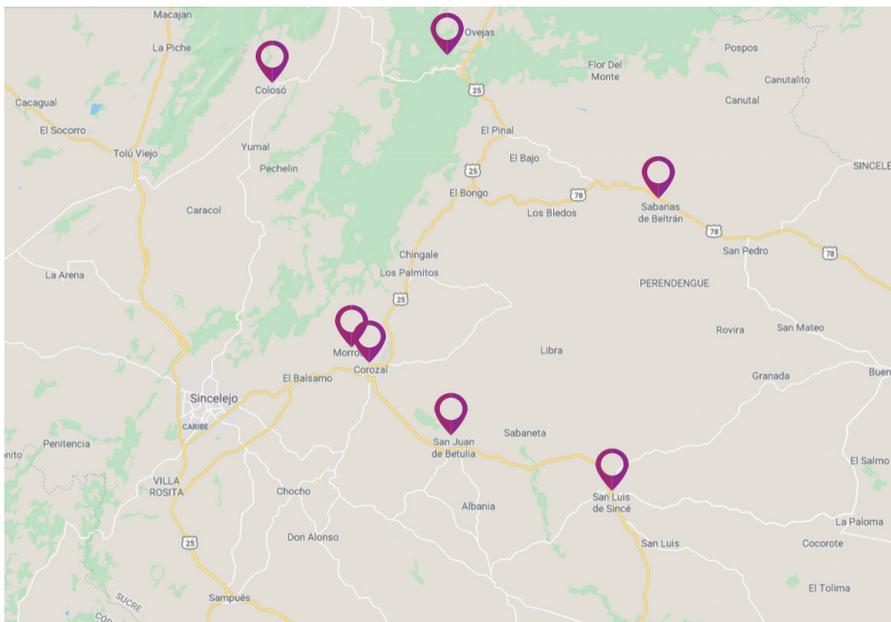
### 3 Marco metodológico

La presente investigación es de tipo aplicada-exploratoria. Los datos para procesamiento fueron de tipo cuantitativo y corresponden a variables de tipo no experimental. Cada cadena de valor fue analizada por separado, por lo cual se llevaron a cabo muestreos diferentes por cada cadena. La investigación se encuentra delimitada espacialmente en el marco de las

subregiones de Sabanas y Montes de María del departamento de Sucre, Colombia.

Para el caso de la cadena de valor de la yuca, se tomaron como población las 9186 unidades productivas presentes en estas subregiones, y para el caso de la cadena del ñame, las 8600 unidades productivas presentes allí (Sedema, 2015). Además, se llevó a cabo un muestreo de tipo estratificado proporcional para ambas cadenas.

Se aplicaron encuestas y entrevistas semiestructuradas a los productores de las asociaciones productoras de yuca de los siguientes municipios: Ovejas, Morroa, Colosó, Corozal, San Juan de Betulia, San Luis de Sincé y San Pedro (figura 5).



**Figura 5.** Ubicación geográfica de los municipios seleccionados para el estudio.

Fuente: Google Maps.

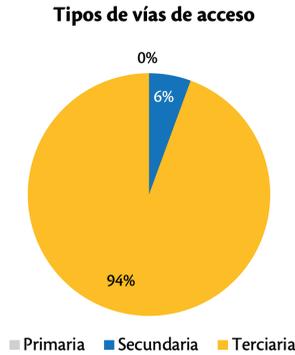
Luego de la descripción de las condiciones de acceso y logísticas en las cuales están involucrados los productores primarios, se contempla la exploración por medio de una metodología en donde se permita analizar las posibles alternativas de uso y explotación de la yuca y el ñame que se describen en este trabajo como fuentes potenciales de uso. Se analizan las diversas alternativas desde la descripción de evidencias en cada una de ellas que nos permitan definir que esta sea una alternativa de sustento y amplio uso para estas comunidades azotadas y afectadas por el conflicto armado en estas subregiones del departamento de Sucre.

## 4 Resultados

Para la presentación de los resultados se hizo una clasificación por ítems, como se aprecia a continuación.

### 4.1 Tipos de vía de acceso

Las vías de acceso a las unidades productivas (figura 6) fueron en un 94,41 % vías terciarias, lo que dificulta la salida del tubérculo de la unidad hasta sus destinos, y que se agrava aún más cuando ocurren precipitaciones. De hecho, numerosas veces estas unidades son inaccesibles por vía terrestre y los vehículos quedan atascados en el camino ante las pésimas condiciones de las vías.



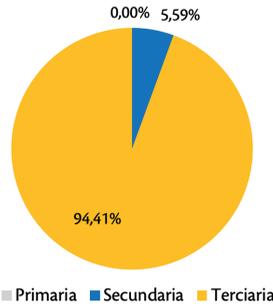
**Figura 6.** Tipos de vías de acceso a las unidades productivas.

Fuente: elaboración propia.

Algunas unidades productivas se encuentran en zonas de difícil acceso, donde se debe ingresar a pie, ya que las irregularidades del terreno hacen difícil el acceso vehicular aun para los vehículos con doble tracción o para las motocicletas.

La figura 7 muestra los resultados obtenidos para el tipo de vía de acceso principal para los productores de ñame. Es por estas carreteras que los productores de la región mueven sus productos una vez un intermediario los compra para llevarlos a otras regiones. Estas no ofrecen las condiciones ideales todo el año. En época de lluvias, por ejemplo, el acceso para los que entran o salen a través de estas rutas se debe hacer en vehículos diseñados para cruzar el lodo. La salida de productos y el arribo de insumos necesarios para la producción también se ven afectados por las insuficientes condiciones de estas rutas.

**Tipos de vías de acceso**



**Figura 7.** Tipos de vías de acceso en fincas productoras de ñame. Fuente: elaboración propia.

Los datos recolectados dejan ver que no existen rutas de tipo primario, y que solo el 5,59 % de los caminos que frecuentan estos productores es de tipo secundario. El restante 94,41 % representa vías que conectan veredas entre sí y escasamente están hechas en afirmado.

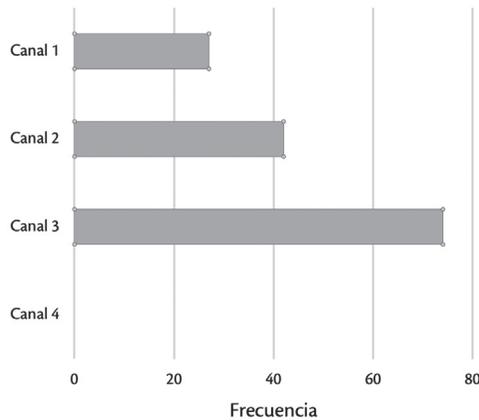
## 4.2 Canales de distribución utilizados

El canal de distribución 3 (productor-mayorista-minorista-consumidores) es, con un 51,75 %, el más utilizado en la cadena, debido a que existen comerciantes que compran toda la producción del agricultor y luego la venden a minoristas en diferentes locaciones dentro o fuera del país. Posteriormente, el producto pasa a ser consumido por el cliente final, y así termina su ciclo dentro de la cadena de abastecimiento (figura 8).

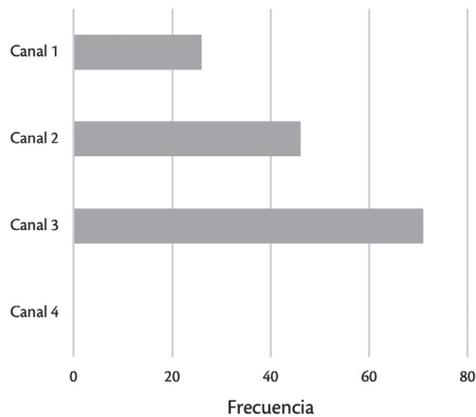
Los pequeños productores señalaron como causa de poca rentabilidad en sus negocios el hecho de que los intermediarios no negocien un precio justo con los productores, sino que llevan una propuesta de precio que entre todos los intermediarios acuerdan como precio de compra por tonelada del producto.

La información encontrada a partir de análisis de las encuestas deja entrever que no es una negociación directa la que en la mayoría de los casos se da entre productor y consumidor final. Esto solo sucede en un 18 % de los casos, con ventas hechas hacia un alcance local; esta es la relación que más beneficio les da a los productores. Sin embargo, la mayor parte de las transacciones en la zona se da con intermediarios que ponen precio al ñame para luego llevarlo a otros municipios. El siguiente canal de distribución más usado es el 2, donde un “minorista” aparece para negociar un precio

de compra y tener sus ganancias al vender el producto. Esto sucede en un 32,16 % de las ocasiones (figura 9).



**Figura 8.** Canales de distribución utilizados para la yuca en estas subregiones. Canal 1: productor-consumidores; canal 2: productor-minorista-consumidores; canal 3: productor-mayorista-minorista-consumidores; canal 4: productor-intermediario-mayorista-minorista-consumidores. Fuente: elaboración propia.

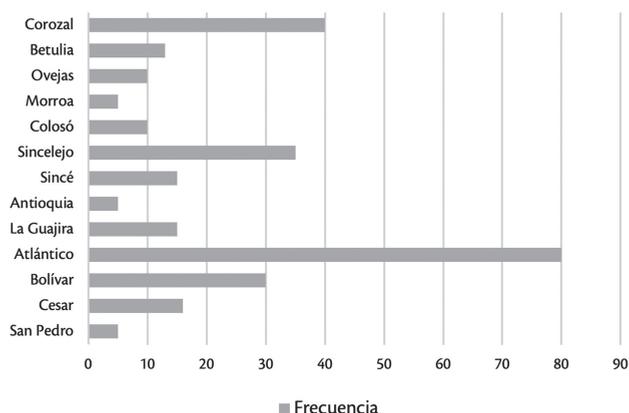


**Figura 9.** Canales de distribución usados por los productores de ñame en estas subregiones. Fuente: elaboración propia.

El restante 49,65 % sucede con la aparición de mayoristas. Es un intermediario que aparece y compra cantidades importantes del producto, y que trae en muchas ocasiones camiones dispuestos para cargar los frutos de la cosecha y llevarlo ahora sí a municipios más lejanos.

### 4.3 Lugares de comercialización del producido

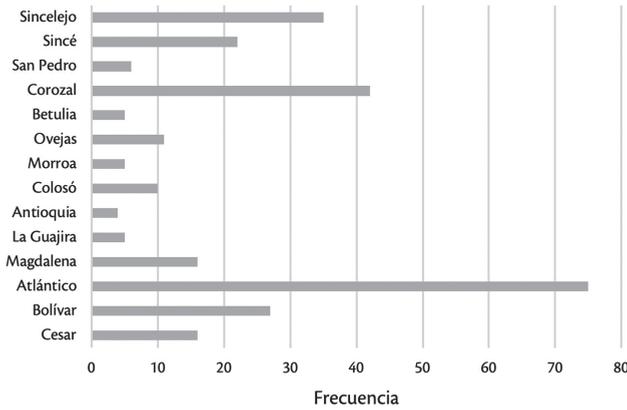
Como lo muestra la figura 10, por fuera del departamento de Sucre, los departamentos de Atlántico y Bolívar son los destinos predilectos para comercializar el producido de yuca. En muchos casos existen agricultores que venden todo su producido de manera exclusiva a compradores de uno o ambos departamentos.



**Figura 10.** Destino de comercialización del producido de yuca para consumo humano del departamento de Sucre.  
Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la misma pregunta, pero para el ñame, se relacionan en la figura 11. La encuesta aplicada a los productores revela que, en la mayoría de los casos, Atlántico es el lugar destino de sus cultivos, pues los productores señalaron que sus productos se vendían en Barranquilla. Siguiendo el comportamiento del ñame que sale del departamento de Sucre, se encuentran los departamentos de Bolívar, Magdalena, Cesar, La Guajira y Antioquia, en ese orden.

A nivel local, los municipios de la región Sabanas son los que más reciben el ñame dentro del área de estudio, puesto que allí se concentra el grueso de la población de Sucre. La mayor parte de los productores declaró vender sus productos en Corozal, y Sincelejo fue el segundo destino para estos. Dentro de la región Montes de María, los mayores destinos son Ovejas y Colosó.



**Figura 11.** Destino de comercialización para el ñame de estas subregiones.  
Fuente: elaboración propia.

## 5 Discusión

Los resultados de la caracterización realizada en las subregiones Montes de María y Sabanas del departamento de Sucre para las cadenas productivas del ñame y la yuca muestran que las condiciones en las que se encuentran las cadenas de estos tubérculos son semejantes y, por tanto, las estrategias para garantizar su continuidad en el departamento tienen un alto grado de similitud. El hecho de que sean cadenas de valor promisorias para el desarrollo del sector agrícola en el departamento de Sucre, y que se hayan implementado pocos estudios e inversiones gubernamentales, abre un abanico de posibilidades para que, una vez levantadas las líneas base en términos de infraestructura logística asociada, se generen investigaciones y proyectos de inversión que permitan incrementar exponencialmente el rendimiento de las cadenas estudiadas.

Las variables que mostraron estar altamente relacionadas fueron el destino de comercialización y el canal de distribución, por la aparición de intermediarios pertenecientes a mercados externos, que compran directamente a los productores y proveen el medio de transporte.

Tal como se comentó en la investigación desarrollada por Martínez Reina (2013), en el departamento de Sucre es generalizada la ausencia de planes que tengan como objetivo aumentar los ingresos de los pequeños productores. Sin embargo, el escenario del posconflicto favorece la aparición de planes y estrategias para poblaciones que se han visto afectadas por la violencia en el departamento.

Las dificultades más comunes para realizar esta investigación estuvieron en la fase de aplicación de encuestas, ya que el acceso a las zonas productoras se tiene que hacer en vehículos diseñados para vías terciarias en muy mal estado.

## 6 Conclusiones

En el departamento de Sucre, las operaciones de las cadenas de valor de la yuca y el ñame cuentan con un alto potencial, básicamente debido al buen rendimiento que poseen los cultivos frente a todas las posibilidades de mejora que presentan estas cadenas, a pesar de las escasas labores de mejora que se han llevado a cabo. Partiendo de la necesidad de mejorar las condiciones en las que se desarrollan las operaciones, es imprescindible que el Estado adopte medidas para garantizar que los miles de productores de estos cultivos se sientan apoyados por el Gobierno y se motiven aún más por retornar de la ciudad al campo, para que de esta manera se puedan dedicar a las labores agrarias sin preocupaciones. En efecto, esto fortalecería el sector agro en el departamento.

Durante la realización de las encuestas y el análisis de las condiciones en las que los productores de estas dos subregiones del departamento de Sucre desarrollan sus actividades, fue evidente el poco acompañamiento que ha brindado el Gobierno Nacional y la academia al sector agroindustrial en pro de generar soluciones tecnológicas que permitan mejorar la capacidad productiva de los campesinos.

El 75 % de los encuestados manifestó haber sido víctima del conflicto armado, y el 85 % ha conocido una víctima directa dentro de su misma región. Adicionalmente, 85 % de los encuestados señaló que se encuentra en estado productivo desde los 26 hasta los 65 años, lo que evidencia la necesidad de incluir políticas de gobierno y estrategias que garanticen la vinculación y acompañamiento de estos productores dentro del marco del posconflicto. Más aún si se tiene en cuenta que el 95 % de los productores no tiene ninguna formación académica más allá del bachillerato.

Se sugiere que las políticas y estrategias antes mencionadas estén acompañadas de proyectos de inversión en materia de infraestructura logística. Esto permitirá movilizar los bienes a un menor costo, reducir tiempos de entrega, aumentar el superávit de la cadena y dinamizar los flujos de esta, lo cual se traduce en un aumento en la satisfacción del cliente, la competitividad y el crecimiento de las cadenas de valor, y, por ende, beneficios económicos para sus respectivos eslabones.

## Referencias

- Agronet. (2015, 29 de julio). *Yuca en producción de etanol*. <http://goo.gl/SJ48AY>
- Agronet (2015, 31 de diciembre). *Evaluaciones agropecuarias municipales. Ñame*. <https://bit.ly/2VWkn5D>
- Aguilera, M. (2012). *La yuca en el Caribe colombiano: de cultivo ancestral a agroindustrial*. Banco de la República.

- Alves, A. G., Roque, A. S., Ferreira, M. A. y Prista, L. N. (1966). Dioscoreaceae from the Portuguese overseas provinces III. Dioscorea dumentorum from Guinea. *Chemical Abstracts*, 64, 3959d.
- Bojnec, Š. y Fertő, I. (2014). Export competitiveness of dairy products on global markets: The case of the European Union countries. *Journal of Dairy Science*, 97(10), 6151-6163.
- Bougrine, H. (2001). Competitividad y Comercio Exterior. *Comercio Exterior*, 51(9), 767-771.
- Cano, C. G., Ramírez, M. T., Tribín, A. M. e Iregui, A. M. (eds.) (2017). *El desarrollo equitativo, competitivo y sostenible del sector agropecuario en Colombia*. Banco de la República, CAF.
- Cereda, M. P. (2002). Importancia, modo de consumo e perspectiva para raíces e tubérculos horticolas no Brasil. En C. A. Carmo, *Inhame e taro: sistema de producao familiar* (pp. 23-32). Instituto Capixabade Pesquisa, Asistencia Técnica e Extensão Rural.
- Christopher, M. (2012). *Logistics and supply chain management*. Prentice Hall.
- CICO. (2009). *Perfil de yuca*. Centro de Información e Inteligencia Comercial.
- Cock, J. (1989). *La yuca, nuevo potencial para un cultivo tradicional*. Centro Internacional de Agricultura Tropical.
- Colvin, J., Omongo, C. y Maruthi, A., Otim-Nape, G. W. y Thresh, J. M. (2004). Dual begomovirus infections and high Bemisia tabaci populations: two factors driving the spread of a cassava mosaic disease pandemic. *Plant Pathology*, 53(5), 577-584. <https://doi.org/10.1111/j.0032-0862.2004.01062.x>
- Corporación para el Desarrollo Participativo y Sostenible y de los Pequeños Productores Rurales (Corporación PBA). (2011). *Análisis de las cadenas productivas promisorias de aguacate, ají, cacao, mango, yuca, ñame y plátano en los municipios de San Onofre y Ovejas, en el departamento de Sucre, y El Carmen de Bolívar y San Jacinto, en el departamento de Bolívar: cadena de valor ñame Colombia*. Corporación PBA.
- DANE. (2016). *Censo Nacional Agropecuario 2014*.
- DANE. (2017, 22 de septiembre). *Encuesta nacional agropecuaria DANE*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. <https://bit.ly/2vgXW0m>
- De Carvalho, L. y Kliemann, F. (2015). Métodos colaborativos na gestão de cadeias de suprimentos: desafios de implementação. *Revista de Administração de Empresas*, 55(5), 563-577.
- Demont, M., Fiamohe, R. y Thierry, A. (2017). Comparative advantage in demand and the development of rice value chains in West Africa. *World Development*, 96, 578-590.

- Departamento Nacional de Planeación. (2007). *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad: Las cadenas productivas de tubérculos y su inclusión en las apuestas competitivas del departamento de Sucre*. Publicaciones DNP.
- FAO. (2016a). Ahorrar para crecer: la yuca. <https://bit.ly/3aNNaNK>
- FAO. (2016b). La yuca. <https://bit.ly/2YqO8gj>
- FAO (2015, 22 de septiembre). *Faostat*. <https://bit.ly/3fcbw7s>
- García, W., Riveros, H., Pavez, I., Rodríguez, D., Lam, F., Arias, J. y Herrera, D. (2009). Cadenas agroalimentarias: un instrumento para fortalecer la institucionalidad del sector agrícola y rural. *Comunica*, 5, 23-38.
- González Vega, M. (2012). El ñame (*Dioscorea* spp.). Características, usos y valor medicinal. Aspectos de importancia en el desarrollo de su cultivo. *Cultivos Tropicales*, 33(4), 5-15.
- Huggins, R. y Izushi, H. (2012). *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. OUP Oxford.
- ICA. (2009). *Boletín Informativo ICA. Exportadores de la mano del ICA*. Instituto Colombiano Agropecuario.
- Iglesias, D. (2002). *Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario*. INTA.
- INTA. (2003). *Fertilización del cultivo de mandioca*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Kaplinsky, R. (2004). *Spreading the gains of globalization: What can be learned from value chain analysis?* Institute of Development Studies.
- López, J. (2002). *La yuca en el tercer milenio: sistemas modernos de producción, procesamiento, utilización y comercialización*. CIAT.
- Martínez Reina, A. M. (2013). Caracterización socioeconómica de los sistemas de producción de la Mojana en el Caribe de Colombia. *Revista Corpoica Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 14(2), 165-185.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica. (1991). *Aspectos técnicos sobre cuarenta y cinco cultivos agrícolas de Costa Rica*. Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Agencia Brasileña de Cooperación. (2017). *Mujeres de Algodón: Roles de género y participación en las cadenas valor en Argentina, Bolivia, Colombia, Paragua y Perú*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura, FAO.
- Ospina B. y Ceballos H. (comp.). (2002). *La yuca en el tercer milenio: sistemas modernos de producción, procesamiento, utilización y comercialización*. Centro Internacional de Agricultura Tropical.
- Osorio, H. (2012, 10 de mayo). Consumo del ñame. (Y. C. Reina Aranza, entrevistador).

- Peixoto, P., Caetano, L. y Lopes, J. (2000). *Inhame: o nordeste fértil*. Edufal; Incaper.
- Peña, Y., Nieto, P. y Díaz, F. (2008). Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. *Equidad y Desarrollo*, 9, 77-85.
- PNUD. (2010). *Los Montes de María. Análisis de conflictividad*. Impresol Ediciones.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Raz, L. (2012, 12 de junio). *El país de los ñames: cultura y usos detrás del tubérculo*. Agencia de Noticias UN. <https://bit.ly/2TJWLzG>
- Reina, Y. (2012). *El cultivo de ñame en el Caribe colombiano*. Banco de la República.
- Sánchez, C. y Hernández, L. P. (1998). Descripción de aspectos productivos, de poscosecha y de comercialización del ñame en Córdoba, Sucre y Bolívar. *Resultados de la Investigación Agrícola en el Región Caribe*, 53-65.
- Santos, E. S. y Macebo, L. (2006). *Tendencias e Potencialidades da Cultura do inhame (Dioscorea spp.) no Nordeste do Brasil*. <https://bit.ly/2vbPRtE>
- Sedema. (2015). *Estadísticas cultivos de yuca y ñame en el departamento de Sucre, 2015*. Secretaría de Desarrollo Económico y Medio Ambiente de Sucre.
- Swissaid, Procaribe y Asomuprosan. (2012). *Guía práctica para el manejo orgánico de cultivo de ñame tipo exportación*. Swissaid.
- Trejos, L. F. (2016). Hipótesis explicativas de la derrota estratégica de la insurgencia armada en el Caribe Colombiano. *Revista de Derecho*, 45, 346-377.
- Villamil Chaux, C. (2015). *La reforma agraria del Frente Nacional*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.

# Generación de valor a partir de la implementación de políticas de sostenibilidad: un caso exitoso en Colombia

Nubia Bernal Quevedo<sup>1</sup>  
Mario Heimer Flórez Guzmán<sup>2</sup>

## Resumen

El desarrollo sostenible, enmarcado en las teorías de la triple hélice y el valor compartido, ha permitido el crecimiento de las organizaciones junto con los grupos de interés en los que sobresale el medio ambiente y la sociedad. El presente estudio muestra la relación estrecha que tienen las políticas y estrategias de desarrollo sostenible en la sostenibilidad financiera y el crecimiento empresarial del Grupo Nutresa, que le ha permitido ser una empresa reconocida y la tercera más grande de alimentos en el mundo. Se aplicó una metodología mixta, de enfoque exploratorio secuencial, en la que se desarrolla inicialmente un análisis cualitativo del problema y, posteriormente, un análisis cuantitativo. La población objeto se ubica en el sector de alimentos y es considerada un caso exitoso de sostenibilidad por el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (Cecodes), entre 2006 y 2014. La principal fuente de información del estudio son los reportes

---

<sup>1</sup> Contadora pública, especialista en Revisoría Fiscal y Control de Gestión, y candidata a magíster en Administración de Negocios MBA. Profesora investigadora de la CUN, regional Tolima, sede Ibagué. Correo electrónico: nubia\_bernal@cun.edu.co.

<sup>2</sup> Licenciado en Matemáticas y Física con especialización en Física y doctor en Ciencias de la Educación. Director del grupo de investigación Mundo Organizacional de la Uniremington y director del Centro de Investigación e Innovación en los Negocios (CIIN) de Colombia.  
Correo electrónico: mariohfg@hotmail.com.

emitidos por Cecodes y los informes de sostenibilidad del Grupo Nutresa, de modo que la investigación se ubica en la tipología de investigación deductivo-explicativa. Debido a las actividades con sus grupos de interés y la aplicación de normas internacionales, se puede establecer que los resultados financieros del Grupo Nutresa son sostenibles. Se concluye que las políticas y estrategias en pro del desarrollo sostenible han generado crecimiento empresarial y sostenibilidad financiera en esta organización.

**Palabras clave:** crecimiento empresarial, desarrollo sostenible, estudio de caso, sostenibilidad financiera.

## Value generation from sustainability policies implementation: A Colombian successful case

### Abstract

The sustainable development supported on the Triple Helix and Share Value Theory, has allowed the organizations growth together with the stakeholders in which are pointed out the environment and the society. This work present the close relationship between the sustainable development policies and strategies in the financial sustainability and company's growth with indulge in be a recognized company and the third biggest company in the world. In this manner, the study objective is focused on this organization due to the significant impact of its activities in the country and its international award for the environment and social commitment. The research is performed in a mixed methodology through an exploratory sequential approach, where meanly a problem qualitative analysis is developed and subsequently a quantitative one. In this order of ideas, the target population are located in the food sector characterized as sustainable successful cases by CECODES, in a range of period among 2006 and 2014. Hence, the research flows is a research typology deductive-explicative, ben the main source of information the disclosed reports by CECODES and the sustainability report of the Nutresa group. Due to its activities with stakeholders and the application of the international regulations supporting its processes, can be deductive that the financial results of the Nutresa group are sustainable. Concluding, the policies and strategies designed in aid of the sustainability development result in an organizational growth and financial sustainability.

**Keywords:** case study, enterprise growth, financial sustainability, sustainable development.

## 1 Introducción

Para los productores de alimentos, el desarrollo sostenible ha sido una pieza importante en el marco de la gestión empresarial. El Grupo Nutresa no ha sido ajeno a estas políticas corporativas; ha sido reconocido durante tres años consecutivos como una de las nueve compañías líderes en sostenibilidad a nivel mundial. El Grupo Nutresa, en este sentido, “está comprometido a contribuir al desarrollo de un modelo económico que marche de la mano con el desarrollo social, que genere beneficios para todos sus grupos de interés y esté en equilibrio con el medio ambiente” (Cecodes, 2013).

Como se puede inferir, estas prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) promueven la innovación dentro de la organización y suscitan un entorno en el que los recursos empleados no solo permiten mantener el nivel actual de la actividad, sino generar un excedente que igualmente incentivará el crecimiento empresarial. En cuanto a esto, el Grupo Nutresa posee un marco estratégico dirigido a la gestión sustentable en tres dimensiones: económica, ambiental y social, con el fin de lograr los niveles de productividad y de innovación de las mejores empresas de alimentos en el mundo, y avanzar en materia de adquisiciones en otros países.

El desarrollo sostenible es considerado una necesidad de primer orden en la agenda global. Para la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) en su libro *Nuestro futuro común* (1987, p. 59), el desarrollo sostenible es el “que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas”. Al respecto, agrega Márquez (1996):

Así entendido, el desarrollo sostenible no es un estado fijo de armonía, sino un proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos, la dirección

de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional son conscientes con las necesidades tanto presentes como futuras. (Márquez, 1996, p. 94)

En relación con la sostenibilidad financiera, esta hace parte de la organización; es decir que el enfoque y la infraestructura son los que generan recursos suficientes para alcanzar los objetivos. Por tanto, la sostenibilidad financiera es la capacidad que tiene la organización para diversificar los ingresos, gestionar sus gastos y así mantener sus cuentas en balance.

Lo anterior conduce a la formulación de tres hipótesis:

- H1: el desarrollo sostenible promueve la sostenibilidad financiera del Grupo Nutresa.
- H2: la sostenibilidad financiera incide en el crecimiento empresarial del Grupo Nutresa.
- H3: las políticas socioambientales mejoran la sostenibilidad financiera del Grupo Nutresa.

## 2 Estado del arte

La sostenibilidad ha sido tema de debate en la última década a raíz de las problemáticas a las que se enfrentan las organizaciones, donde el entorno les exige ser amigables y a la vez velar por resultados económicos. Díaz (2009) asegura que en “los objetivos del desarrollo, [...] el crecimiento económico no debe ser el fin de las políticas de los países, sino el medio que facilite el desarrollo de los seres humanos” (p. 81). A esta afirmación se le unen diferentes conceptos que amplían el acervo de la sostenibilidad: “La sostenibilidad y en especial el desarrollo sostenible se cuentan entre los conceptos más ambiguos y controvertidos de la literatura” (Gallopín, 2003, p. 7).

De esta forma, la sostenibilidad se puede concebir inicialmente como un sistema en el que se quiere cambiar alguno de sus productos, y vinculado con el “desarrollo” establece un proceso de mejoramiento continuo (Gallopí, 2013). Teniendo en cuenta lo anterior, el desarrollo sostenible puede ser definido como indica el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Programa de Naciones Unidas (PNUD): “Implica que la calidad medioambiental mejora el crecimiento económico, a través de varias formas: mejorando la salud de los trabajadores, creando nuevos empleos en el sector medioambiental y creando empleos en el sector dedicado a combatir la contaminación” (citado en Díaz, 2009, p. 84).

Sin embargo, con base en lo organizacional, la sostenibilidad se enmarca en el concepto de “triple fondo”, que Pérez (2010) define como “tratar

de asegurar el éxito del negocio en el largo plazo mientras se contribuye al desarrollo económico y social, a un ambiente sano y a una sociedad estable”. A raíz de esto, las compañías han notado que gestionar los grupos de interés es una forma de ser sostenibles, dado que “la teoría de los grupos de interés postula que la capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés” (Freeman, 1984, p. 73). Por esto, se pueden reconocer como *stakeholders* “la empresa, los empleados, los accionistas, los clientes, los proveedores y los grupos de interés público” (Bateman y Snell, 2005, p. 151).

Comúnmente, la sostenibilidad se asocia con la RSE; de hecho, es la que afecta los grupos de interés, a lo que Porter trae un nueva tendencia denominada *valor compartido*, que va más allá de la RSE (Mutis, 2013). El valor compartido establece la forma de tener un mejor desempeño económico al impactar positivamente la sociedad, donde las estrategias de valor compartido son más sostenibles como ventajas competitivas que como mejoras al producto o la racionalización de costos.

Sin embargo, como plantean Freeman y Evan (1990), “la sostenibilidad debe tener un impacto positivo sobre los resultados financieros porque las empresas se benefician de *abordar y equilibrar las reivindicaciones* de los múltiples grupos de interesados clave”. Sobre ellos existen diversos estudios, entre los que se destacan el de Morgan Stanley y Oekom Research (2004) citado por Albareda y Balanguer (2008):

Ha comparado una cartera de 187 empresas líderes en materia medioambiental y social del índice MSCI World con otra cartera de 416 empresas convencionales y ha encontrado que desde el año 2000 hasta finales del 2003, la primera cartera ha obtenido una rentabilidad superior en un 23,39 %. Igualmente, la cartera de empresas líderes en sostenibilidad obtiene un mejor rendimiento cuando se compara con el MSCI World, exactamente del 6,83 %. (p. 6)

De esta manera, se puede establecer que la sostenibilidad financiera impulsada por una sostenibilidad socioambiental puede atraer crecimiento a la empresa. En palabras de Blázquez:

El proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo, según el cual, la empresa se ve compelida a desarrollar o ampliar su capacidad productiva mediante el ajuste o adquisición de nuevos recursos, realizando para ello cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas; todo lo cual debe venir avalado por la capacidad financiera de la empresa que permita, a través de dicho proceso, obtener una competitividad perdurable en el tiempo. (Blázquez et ál., 2006, p. 172)

### 3 Marco metodológico

El enfoque metodológico de la investigación tiene un diseño mixto, pues una respuesta a las hipótesis planteadas requiere de la recolección de datos cualitativos y cuantitativos para “producir datos más *ricos* y variados mediante la multiplicidad de observaciones, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis” (Todd et ál., 2004, citados en Sampieri et ál., 2010, p. 550). Entre las fuentes contempladas para el trabajo hay otras de orden secundario, como los informes integrados de gestión y los estados financieros del Grupo Nutresa, así como los informes y noticias que proporciona Cecodes en materia de sostenibilidad.

De esta manera, se realizó un diseño exploratorio secuencial de corte comparativo, a partir de la recolección de datos cualitativos que generen variables de estudio. Para Creswell y Plano (2007, en “Diseños mixtos...”, 2010), este diseño es especialmente útil cuando no están disponibles o identificadas las variables importantes para estudiarlas cuantitativamente, o bien cuando las variables son desconocidas para la búsqueda de datos cuantitativos que completen el análisis y resultados. De esta manera, se le da mayor peso a los datos cuantificables de los estados financieros.

Así, el trabajo se centra en establecer los campos de acción en prácticas sostenibles del Grupo Nutresa para evidenciar qué inversiones han hecho y cómo estas impactan financieramente en la organización en relación con, por ejemplo, el crecimiento y la sostenibilidad financiera.

Para el desarrollo del trabajo se adelantaron las siguientes etapas que convergen con cualquier diseño mixto, a partir de la singularidad del diseño exploratorio secuencial.

#### 3.1 Etapa 1. Diseño

La investigación que se desarrolló es de tipo descriptivo e inferencial con un enfoque exploratorio secuencial. En primera instancia se adelantó una recolección de datos, que fueron analizados cualitativamente para identificar variables tratadas en el análisis cuantitativo, que es a lo que el estudio apunta, generando los resultados e interpretación de las hipótesis planteadas.

#### 3.2 Etapa 2. Muestra de estudio

Esta investigación fue dirigida hacia el Grupo Nutresa debido a sus prácticas de sostenibilidad social y ambiental, de las que se deriva la sostenibilidad financiera. Adicionalmente, esta compañía es la única en el sector de alimentos de Colombia que se encuentra en las bases de datos de la Global Reporting Initiative, miembro del Dow Jones Sustainability Indexes y

parte del Pacto Global, a través de las cuales se analizarán todas las líneas de negocios que manejan.

### **3.3 Etapa 3. Recolección y análisis de datos cualitativos**

La recolección de los datos se sustentó en fuentes secundarias, con el fin de reconocer cuáles prácticas sostenibles está llevando a cabo el grupo dentro de la organización y con las comunidades, teniendo en cuenta su impacto e importancia en la estrategia de la dirección. En esta etapa se establecen las variables que se tomarán para el análisis cuantitativo y que posteriormente servirán de sustento. Para ello se realizó una revisión de los informes integrados anuales y estados financieros de la compañía, así como la información de Cecodes y la normatividad vigente en sostenibilidad financiera.

En el proceso de recolección de información se utilizó el análisis DOFA para establecer de manera sistémica las variables intervinientes. Una vez determinadas, se realizó la tipificación y codificación de variables para el análisis cuantitativo.

### **3.4 Etapa 4. Recolección y análisis de datos cuantitativos**

Una vez seleccionadas las variables de estudio, se recolectaron los datos financieros pertinentes para su cuantificación. Para el desarrollo de esta metodología, se realizó una matriz de trazabilidad y crecimiento financiero de los proyectos dedicados a las políticas de sostenibilidad de la compañía. Posteriormente se establecieron paralelos con los principales indicadores de crecimiento organizacional, como los de rentabilidad y márgenes de utilidad.

En esta etapa también se elaboró un análisis de los estados financieros para dar respuesta al objeto de estudio, y diagramas de dispersión de las variables previstas para establecer su correlación (de Pearson) en cuanto a las prácticas sostenibles y la sostenibilidad financiera del Grupo Nutresa.

## **4 Resultados**

### **4.1 Año 2006**

El crecimiento empresarial fue concebido por el Grupo Nacional de Chocolates como la suma del desarrollo personal, profesional y familiar de su talento humano. De esta manera, la gestación y promoción de nuevas y mejores condiciones de trabajo constituyeron uno de los principales

elementos diferenciadores frente a otras compañías. En torno a esto, la inversión en formación y entrenamiento a los empleados en diferentes áreas, como en competencias de liderazgo, organizacionales y específicas, alcanzó los \$4867 millones de pesos. Además, hubo otras inversiones en educación, donde resaltan los estudios superiores y de posgrado tanto en el interior como en el exterior del país por una suma superior a los \$1110 millones.

En consonancia con estos procesos, el programa Éxito Innovador promovió la formulación de nuevas ideas para mejorar los procesos y encausar oportunidades de desarrollo y ahorro en dinero, tiempo y recursos. Igualmente “fomenta la participación de los trabajadores, haciendo que se sientan parte activa del crecimiento de la organización, lo cual propicia su motivación y aumenta el sentido de pertenencia de cada uno de ellos hacia su empresa” (Link Gerencial Consultores, s. f., p. 1). Al respecto, Hahnel y Albert proponen la *autogestión* como valor adyacente para fomentar relaciones de trabajo no jerárquicas, en las cuales el impacto sufrido se deriva de la influencia de una persona sobre la decisión correspondiente (Albert y Hahnel, 1991).

Alrededor de estas prácticas, la responsabilidad social se tornó relevante, ya que el apoyo a las comunidades donde están presentes las diferentes compañías del grupo ha consistido en inversiones a través de la Fundación Grupo Nacional de Chocolates, con el ánimo de estrechar lazos con las comunidades. La responsabilidad ambiental para el grupo es una preocupación permanente. Gracias a ella, se persigue la reducción de los impactos ambientales asociados a las actividades productivas, el empleo eficiente de los recursos y la implementación de mejores prácticas ambientales.

Las certificaciones de calidad y medio ambiente de las diferentes empresas avanzaron en la implementación de sistemas de gestión de calidad integrada. Algunas de las certificaciones son: calidad (ISO 9001/2000), ambiental (ISO 14001/2004), seguridad de los alimentos (BPM-HACCP) y la primera certificación en seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001 para la compañía de Galletas Noel.

## 4.2 Año 2007

En cifras, los programas y políticas sociales que se llevaban desde el 2006 permanecieron relativamente constantes. Sin embargo, obtuvo un aumento significativo en la inversión en educación superior equivalente a los \$1206 millones, que aumentó el número de empleados beneficiados en un 29,2%. El programa Éxito Innovador, para 2007, premió 1370 colaboradores que representaron importantes beneficios para las empresas del grupo.

En compañías como Meals de Colombia y Alimentos Zenú, se desarrollaron prácticas ejemplares en investigación de mercados, manejo de

contingencias y programas de fidelización del consumidor. Asimismo, las inversiones en bienestar y calidad de vida, aunque tuvieron un monto inferior al año anterior, aumentaron en el número de empleados beneficiados, lo que ratifica el objetivo del grupo en crecer junto a su talento humano.

El compromiso con el cuidado del medio ambiente es una constante para las empresas del conglomerado; por esta razón, la gestión ambiental ha sido implementada no solo en el interior de la organización, sino también en las familias de los empleados y la comunidad, de modo que se apoye el compromiso con el desarrollo sostenible. En concordancia, las actividades de Colcafé comenzaron este proceso desarrollando proyectos orientados al mejoramiento de sus actividades con el medio ambiente por un valor de \$2000 millones, con lo cual se logra una eficiencia productiva e indicadores ambientales por encima de los exigidos. Además, consiguieron varios reconocimientos ambientales a nivel nacional.

### 4.3 Año 2008

Para ese año, la gestión del grupo en el desarrollo sostenible fue esencial, pues persiguió la generación de valor para los accionistas al mismo tiempo que el desarrollo social y ambiental. Las inversiones a nivel social ascendieron a los \$12011 millones destinados a nutrición, educación, generación de ingresos, emprendimiento, apoyo al arte y la cultura, entre otros proyectos sociales.

Dos programas resaltan en esta área. El primero, “Oriéntate, el mundo a un clic”, está dedicado a formar docentes en aplicaciones informáticas básicas, para implementar estas herramientas en las aulas: “En 2008, se beneficiaron 53 Instituciones educativas, 461 docentes recibieron formación y se mejoró el entorno educativo a más de 17 000 niños y jóvenes”. El segundo, de Crem Helado, es el proyecto “Líderes Siglo XXI”, orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas a través de la aplicación de sistemas de gestión de calidad en 677 instituciones de 10 departamentos.

En la dimensión ambiental se fomentaron proyectos de modernización tecnológica, enfocados en reducir el impacto de las actividades productivas en el medio ambiente y el uso eficiente de los recursos:

[Esto confirma] nuestro compromiso con el Desarrollo Sostenible, nos vinculamos en 2008 al Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible-Cecodes, nodo en el país del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), y presentamos, de manera voluntaria, a partir de este año, nuestro primer Reporte de Sostenibilidad con indicadores de acuerdo con el Global Reporting Initiative (GRI), el más importante referente internacional en el momento.

#### 4.4 Año 2009

En este año se consagró el desarrollo sostenible como parte esencial de la filosofía corporativa y séptimo objetivo estratégico. De esta manera, el presupuesto destinado a inversiones sociales aumentó a \$14 879 millones; respecto a los programas del año anterior, alcanzaron una mayor cobertura de instituciones y estudiantes beneficiados.

En torno al fomento de ambientes laborales constructivos, el informe anual del 2009 destaca la participación de los colaboradores: 6204 voluntarios aportaron tiempo o dinero a diferentes programas de bienestar común. Respecto a prácticas más limpias y productivas en el manejo de recursos, mejoraron sus indicadores, y se fijaron metas frente al cambio climático.

#### 4.5 Año 2010

Este año dejó una marca importante para el grupo, ya que se dio por primera vez la construcción del reporte de sostenibilidad, que cristalizó los esfuerzos ejecutados desde el año 2008 y “en el que decidió adoptar los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI) como un instrumento que facilita la medición y el seguimiento del desempeño”. Además, fortaleció las competencias en temas de sostenibilidad con la capacitación de 60 colaboradores y la adición del proceso de aseguramiento de este reporte por un ente externo.

El contenido del reporte está dividido en tres partes integrales: una síntesis financiera titulada “Creciente generación de valor”, los datos ambientales del grupo Nuestro Planeta y, finalmente, la evaluación de mediciones, monitoreos, encuestas y otras formas de contacto con los grupos de interés, llamada “Por una mejor sociedad”.

La innovación para el grupo se vigorizó con el modelo Imagix, que vincula la estrategia empresarial con los ejes de desarrollo de los negocios. Con él, la investigación aplicada y la gestión del conocimiento, articulados con la infraestructura y la cultura de innovación, conforman un factor competitivo respecto a otras empresas del sector. La inversión en I+D fue de \$22 457 millones, equivalentes al 0,5 % de las ventas, plasmados en los 6 laboratorios, 3 centros de investigación y el trabajo conjunto con universidades, empresas, centros de investigación y organismos gubernamentales, así como un centro de investigación en nutrición, salud y bienestar, Vidarium.

Igualmente, los *éxitos innovadores y las prácticas ejemplares* promovieron el desarrollo de productos, empaques y estrategias para el mejoramiento continuo de procesos. En este sentido, un alto porcentaje de los negocios ha venido incorporando el modelo de gestión *Total Productive Management* (TPM), mediante el cual en el 2010 se formaron 377 pequeños

equipos, 2451 mejoras enfocadas y 21 407 lecciones de un punto que mejoraron la eficiencia de la organización en todo nivel (Grupo Nutresa, 2007).

En el apartado “Por una mejor sociedad”, el grupo evidencia una gran cantidad de programas encaminados a mejorar el impacto social de sus actividades. La gran participación de sus colaboradores y el continuo mejoramiento de sus canales de comunicación han propiciado la imagen corporativa que tienen hoy en día. La responsabilidad, honestidad y lealtad a sus principios han permeado a sus diferentes grupos de interés, lo que llevó al conglomerado a estar entre las 10 empresas colombianas con mejor reputación interna, es decir, buen ambiente para trabajar.

El Grupo Nacional de Chocolates se consolidó como una organización deseable para trabajar, ya que su contratación abarca no solo jóvenes talentos, sino población discapacitada y vulnerable. El apoyo en educación superior para sus empleados siempre ha sido una inversión importante para el crecimiento empresarial; en ese año en particular se destinaron \$4293 millones. En materia de derechos humanos, la interacción de la empresa con los sindicatos ha forjado una relación de transparencia y mutuo acuerdo.

En torno a los otros grupos de interés, las líneas de gestión son claras; la nutrición, la educación, la generación de ingresos y emprendimiento, y el apoyo al arte y la cultura están dirigidos a la comunidad en general, proveedores y clientes.

Según el apartado “Nuestro planeta”, del informe de sostenibilidad, para ese año se trazó un plan estratégico al 2015, donde está definida la aplicación prioritaria de cuatro políticas ambientales, condensadas en la ecoeficiencia operacional de los procesos, proyectos de inversión, cadenas de abastecimiento y los empaques. Por ende, la relación armónica entre el crecimiento rentable y el desempeño ambiental son igual de importantes.

#### 4.6 Año 2011

La cohesión entre las estrategias corporativas de valor compartido y la generación de valor al interior del grupo está marcada por las estrategias de productos, distribución y transferencia de conocimiento en todos los países donde tienen actividades. Esto quiere decir que los avances en I+D están enfocados en la creación de productos pensados para las personas, en relación con sus empaques, la relación precio/utilidad, la nutrición, la salud y el bienestar.

En la dimensión social, “Por una mejor sociedad”, la creación de valor con sus empleados mostró desarrollos importantes en materia de educación y ambiente laboral a lo largo de la anterior década. Sin embargo, la calidad de vida integral ha sido un elemento relevante para la consecución de empleados más productivos, ya que el apoyo del grupo con aportes

económicos a fondos mutuos de inversión incentivó el ahorro de su fuerza laboral, así como el impulso de compra y mejora de vivienda.

La gestión con la comunidad da un giro importante, ya que la Fundación Crem Helado y el programa Líderes Siglo XXI se fusionaron en la Fundación Nutresa, lo que trajo consigo propósitos importantes, como por ejemplo promover conceptos de autogestión que faciliten la calidad de vida de las personas y comunidades a través de su empoderamiento (Grupo Nutresa, 2013).

De esta manera, el Grupo Nutresa hizo un importante acompañamiento en diferentes regiones del país, con lo que fomentó el desarrollo humano de las poblaciones rurales al incorporarlos a la cadena de valor de los negocios, con el fin de hacerlos sustentables. Este acompañamiento no solo es económico, educativo, técnico y organizacional; así lo sustenta Márquez (1996), pues afirma que el desarrollo no está ligado a los conceptos de crecimiento ni acumulación, sino que se debe a la organización de este.

Para este año, el perfeccionamiento del análisis de materialidad fue un avance importante para identificación y priorización de los temas relevantes de la organización y sus grupos de interés; esto se tradujo en la recolección, revisión y análisis de información interna y externa, plasmada en una matriz de materialidad. En términos ambientales, se encaminó hacia la elaboración de cálculos de impacto ambiental y el cumplimiento normativo en este campo, y logró reconocimientos en el negocio de alimentos cárnicos y las compañías Nacional de Chocolates y Colcafé.

#### 4.7 Año 2012

La gestión en innovación del Grupo Nutresa para el 2012 avanzó en la creación del programa de innovación abierta “Soluciones innovadoras”, donde estableció otras plataformas para la vinculación de ideas de personas externas a la organización. Así, en su primera etapa, el programa logró demostrar la capacidad creativa, el trabajo en equipo y los conocimientos que se pueden desarrollar. Paralelamente, el grupo participó en un proyecto con Colciencias en torno a la gestión de la innovación y la gestión tecnológica.

La cultura organizacional es vital para el éxito del conglomerado. De esta manera, el trabajo en red es una de las estrategias de éxito en los negocios que les permite fortalecer sus valores empresariales dentro de un ambiente de aprendizaje e innovación. Esto se reflejó en los programas de formación en el aprendizaje de un segundo idioma y la incorporación de la modalidad del teletrabajo, así como en los programas dirigidos al respeto, protección y reparación de los derechos humanos. La misma filosofía se aplica con los proveedores y las iniciativas de emprendimiento que recalcan el compromiso social.

En lo relativo a la gestión con la comunidad, desde el 2012 la agenda del Grupo Nutresa ha tenido un enfoque en los programas de nutrición, por lo que ha dado relevancia a la entrega de productos a la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia, e igualmente ha formado a las personas de esta asociación para la buena manipulación de los comestibles. En este enfoque, la educación ha sido fundamental para el acercamiento con las comunidades, con programas para mejores ambientes educativos, acciones que hacen la diferencia y consolidan otros programas del conglomerado.

En términos de gestión ambiental, las inversiones desde el 2010 ascendieron a \$33 391 millones, lo que promovió sistemas de gestión ambiental exitosos merecedores de premios, ya que se dirigieron específicamente a la disminución del empleo de recursos hídricos y energéticos, reducción de emisiones y residuos, y la evaluación de proveedores orientada a su formación.

#### 4.8 Año 2013

Los procesos en gestión ambiental para este año se consolidaron con la elaboración del primer inventario de emisiones de gases de efecto invernadero para la distribución primaria y secundaria de producto terminado en seis negocios industriales en Colombia. Este trabajo permitió “buscar ecoeficiencias en el proceso de producción-distribución de producto” (Grupo Nutresa, 2013).

Así, el grupo calculó la huella de carbono de producto de acuerdo con los procesos de cada negocio, de manera que se elaboró una metodología específica enfocada en el ciclo de vida de los productos, con la asesoría de Gaia Servicios Ambientales. A partir de dicha asesoría, se construyó el *Manual de transporte limpio*, que fue divulgado y presentado a diferentes ministerios para que fuera adoptado como política pública y se tuviera en cuenta como marco de referencia para el transporte de carga. Adicionalmente, a través de Colcafé, el grupo participó en la primera compra de bonos de compensación de emisiones de carbono, lo que complementó la estrategia de ecoeficiencia.

Con este mismo propósito, la gestión del talento humano se concentró en la promoción de prácticas que conciliaran la vida personal, familiar y laboral, lo que logró la certificación en tres de sus compañías como empresa familiarmente responsable. En este mismo sentido, la gestión social marcó un hito al oficializar la alianza por la nutrición de Colombia con el Ministerio de Educación Nacional, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) de las Naciones Unidas y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef), con el objeto de suscitar estilos de vida saludable en las instituciones educativas rurales.

En este año, la metodología fue ajustada y, en la dimensión económica, la sostenibilidad entró como eje rector. Primordialmente se enfocó en el abastecimiento sostenible, es decir, la creación de valor con sus proveedores locales, que cumplen con el código de conducta y contribuyen al mejoramiento de la población local en la generación de ingresos, oportunidades de trabajo y reducción de impactos ambientales. Paralelamente, se dio inicio al proyecto Abastecimiento Sostenible con la firma BSD Consulting, que busca identificar y reducir los riesgos ambientales, económicos y sociales.

Junto a estos procesos, también la formación y el desarrollo para los proveedores fueron importantes en el nuevo enfoque de sostenibilidad económica, definido en el aumento de la competitividad de la cadena de valor y en la identificación de estrategias para el desarrollo de capacidades y responsabilidad. El grupo incorporó la metodología de DTV (*design to value*), que consiste en analizar de manera detallada los componentes de un producto o proceso para mejorarlos, comprendiendo cuáles atributos realmente generan valor agregado al usuario final (Grupo Nutresa, 2013).

#### 4.9 Año 2014

El sistema de información y gestión de talento humano fue renovado en este periodo y condujo a una mayor sofisticación tanto en su planificación como en la medición de desempeño. Con esto se pudo definir una política de inclusión y diversidad, desarrollar una agenda de trabajo con los sindicatos, actualizar el modelo de liderazgo, entre otros programas a nivel de educación y bienestar laboral. A propósito del marco social, el apoyo continuo a los derechos humanos, la educación y el empoderamiento de la comunidad se extendieron a Chile, México y en zonas periféricas de Colombia, a las cuales dio gran valor por su potencial económico y social.

La imagen frente al consumidor se adhirió al análisis de sostenibilidad, de modo que se fijaron parámetros claros en la manera de relacionarse con el cliente. Por tanto, los sistemas de gestión de productos persiguieron el mejoramiento de los procesos no solo a nivel local, sino que se extendió a estándares internacionales.

Por su parte, la sostenibilidad ambiental tuvo importantes avances en el manejo del recurso hídrico, específicamente en los negocios del café, pastas y cárnicos que impulsaron el tratamiento de aguas residuales y el almacenamiento de estas para su reutilización. La reducción acumulada de energía desde el 2010 hasta este año fue del 18,2 % gracias al empleo de energías alternativas (Grupo Nutresa, 2014).

## 5 Resultados

Las metodologías y enfoques implementados en todas las compañías del Grupo Nutresa desde el periodo analizado se han guiado por las buenas prácticas socioambientales, que evolucionaron al sumergirse en el año 2008 en el marco del desarrollo sostenible. En adelante, los avances se cristalizaron en la promoción de innovación y relacionamiento con los grupos de interés, y fueron avalados por los logros obtenidos a nivel nacional e internacional, sobre todo en los sistemas de gestión en las tres dimensiones tratadas (económica, social y ambiental). En la tabla 1 se evidencia la síntesis del análisis desde la matriz DOFA.

**Tabla 1.** Análisis DOFA del Grupo Nutresa

	Fortalezas	Debilidades
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia de un gobierno corporativo sólido ante los nuevos mercados en expansión en otros países.</li> <li>• La fuerte innovación en productos respecto a la incursión en nuevos nichos de mercado.</li> <li>• Estrecha relación con grupos de interés y responsabilidad empresarial como aspectos estratégicos en el ingreso a nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posible falta de ética o inadecuada conducta de colaboradores.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen uso del gobierno y la salud financiera para hacer frente a los problemas del dólar y del mercado accionario.</li> <li>• Aplicación de la política de sostenibilidad para reducir el efecto de la volatilidad en los precios de las materias primas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear en mayor proporción los valores organizacionales a las prácticas para que no se afecten programa y políticas para afrontar la baja de los mercados financieros.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, a partir de Grupo Nutresa (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2013, 2014).

Las variables seleccionadas son las que normalmente se relacionan con el análisis cualitativo, de las que se puede obtener información para responder a las hipótesis objeto de estudio. Además, dichas variables pueden ser correlacionales para obtener información de incidencia. Sumados a estas, los indicadores de rentabilidad refuerzan los resultados obtenidos.

### 5.1 Análisis de los estados financieros

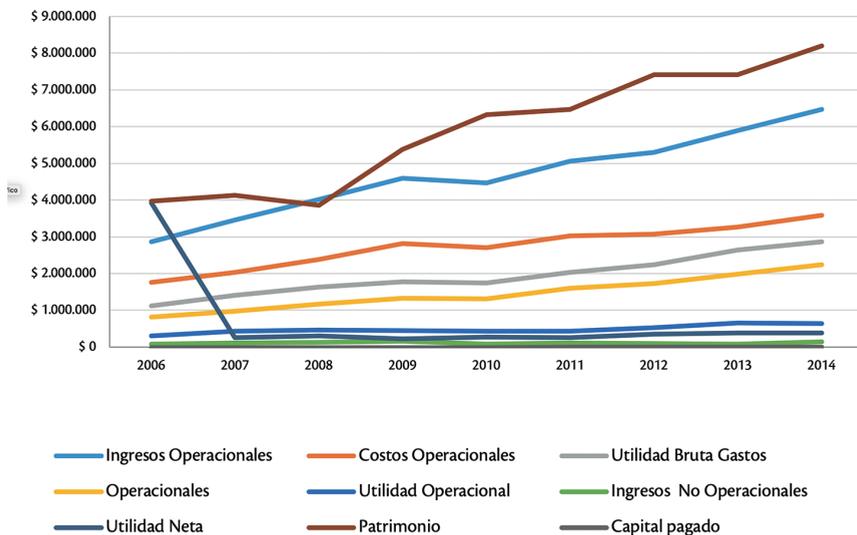
Dentro de los estados financieros se puede observar un crecimiento prolongado de 2006 hasta el 2014 de todas las cuentas, a excepción de la utilidad neta, en la que se registra un decrecimiento del 90 % a pesar de su recuperación de los últimos tres años de ejercicio; en esta época creció un 36 % para el 2012, 10 % para el 2013 y tuvo una leve reducción de 1 % para el 2014. Esto se debe a la coyuntura que presenta con los precios del dólar y el aumento del interés minoritario para el 2014.

Sin embargo, las demás cuentas han demostrado un incremento importante en el horizonte de tiempo que se abordó para el estudio, donde los ingresos operacionales (IO) crecieron en un 125 %, la utilidad bruta lo ha hecho en un 158 % y la utilidad operacional, en un 113 %. Esto se debe a las políticas de innovación y la creación de un gobierno corporativo dado a sus grupos de interés. Se han realizado grandes inversiones en materia socioambiental y laboral, lo que se evidencia en el análisis de las inversiones. Esto ha acarreado un incremento del patrimonio de 107 %.

A pesar de ello, si suben los ingresos, los costos y gastos también lo harán, lo que conduce a pensar que dicho crecimiento en ingresos, utilidades y patrimonio de la compañía se ha venido acompañando de inversiones estratégicas (anexo 1).

Dicho incremento de las cuentas en los estados financieros ha sido sostenido durante los nueve años que ocupan el rango de estudio. Desde el 2010 a la fecha se marcan los mejores resultados para la compañía, con un crecimiento de los ingresos del 45 %, justo cuando el grupo ingresó a la GRI y posteriormente se volvió miembro del Dow Jones Sustainability Indexes, en el 2012 (figura 1).

En la figura 1 se observa el crecimiento y la buena salud financiera del Grupo Nutresa a través de las líneas de los ingresos y el patrimonio de la organización, que se han mantenido en constante crecimiento. En este mismo sentido, también han aumentado los costos y los gastos operacionales (anexo 2). Para completar el análisis de los estados financieros se establecieron cinco razones financieras de rentabilidad que se presentan en la tabla 2.



**Figura 1.** Tendencias de los estados financieros del Grupo Nutresa.

Fuente: elaboración propia, a partir de Grupo Nutresa (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2013, 2014).

**Tabla 2.** Indicadores de rentabilidad grupo Nutresa (%)

Indicador	Año								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Indicadores de rentabilidad									
Rentabilidad de patrimonio	0,988	0,06	0,08	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05
Rentabilidad capital pagado	1800	114	137	98	121	110	150	165	164
Margen bruto	0,387	0,41	0,41	0,39	0,39	0,4	0,42	0,45	0,44
Gastos de administración y ventas a ventas	0,282	0,28	0,29	0,29	0,3	0,32	0,32	0,34	0,35
Margen operacional de utilidad	0,104	0,13	0,12	0,1	0,1	0,09	0,1	0,11	0,1

Fuente: elaboración propia, a partir de Grupo Nutresa (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2013, 2014).

La rentabilidad del patrimonio ha decrecido del 2006 al 2014 de 0,98 a 0,046 % respectivamente, debido a que el patrimonio va al alza en mayor proporción que las utilidades netas. Esto se debe a la estrategia de adquisición que ha aplicado el Grupo Nutresa durante los años que se estudiaron. Por otro lado, la rentabilidad del capital pagado ha tenido un crecimiento sostenido —en especial desde el año 2011— del 48,9 %, por lo que se puede evidenciar que el capital de los socios ha tenido un crecimiento en su rentabilidad.

Respecto al margen bruto, se observa que el Grupo Nutresa lo ha conservado entre un 38 % y 44 % desde el 2006 hasta el 2014. Por lo anterior, se puede concluir que los costos de ventas han sido menores. Por otra parte, los gastos de administración y ventas a ventas indican que ha aumentado la absorción de los gastos de ventas y de administración sobre la utilidad bruta de Grupo Nutresa entre un 28,2 % y un 34,5 %. Por último, el margen operacional de utilidad se ha mantenido entre un 8,6 % y 12,5 % (anexo 3).

De esta manera, se puede establecer que la organización ha crecido desde 2006 hasta 2014. En efecto, los buenos números han consolidado sus resultados financieros, por lo que se puede establecer una sostenibilidad financiera.

## 5.2 Análisis de inversiones socioambientales

Dentro de las primeras consideraciones que se evidenciaron en el análisis cualitativo del estudio, está el hecho de que Nutresa siempre ha hecho inversiones en los dos ámbitos. Sin embargo, en el proceso de recopilación de información, los informes integrados evidenciaron cambios de forma y datos que fueron tanto cambiando de denominación como eliminándose.

Solo hasta el año 2011 se evidencia una línea de informe que conserva una estructura hasta la actualidad. En este sentido, hubo dos periodos (2006 y 2008) en los que no se obtuvo la información de las inversiones hechas

en medioambiente. A pesar de esto, no se vieron afectados los resultados y pudo sortearse el análisis de tendencia al igual que su correlación (anexo 4).

Para simplificar la información se establecieron tres variables en este análisis de tendencia: el *económico* (ingresos), *inversión en ambiente*, *inversión social e inversión socioambiental*. En la tabla 3 podemos evidenciar el aumento sostenido de los ingresos, a la vez que las inversiones en ambiente y social. De esta manera, se observa una fuerte inversión en materia social en el año 2009 con \$ 93 051 millones de pesos, lo que refleja un aumento del 675 %. Dicha inversión se ve relacionada con los procesos de internacionalización de sus prácticas socioambientales.

**Tabla 3.** Resumen de inversiones en desarrollo sostenible frente a ingresos\*

Ítem	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Económico (ingresos)	2872015	3449517	4009727	4588366	4458858	5057383	5305782	5898466	6461752
Social	49729	46435	12011	93051	104174	114855	119796	147980	76845
Ambiental		6191		11262	9049	11913	12631	15441	14048
Socioambiental	49729	52626	12011	104313	113223	126768	132427	163421	90893

\*Millones de pesos colombianos.

Fuente: elaboración propia, a partir de Grupo Nutresa (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2013, 2014).

De esta manera, se identificó que las inversiones pueden tener incidencia en los incrementos de los ingresos operacionales, puesto que en el año 2009 se establecen bases estratégicas de estas inversiones. Lo anterior obedece a que, mientras la inversión socioambiental aumentó en un 83 %, los ingresos lo hicieron en un 125 %. Este análisis se comprueba con la aplicación de la correlación de Pearson.

### 5.2.1 Correlación de Pearson

Para la aplicación de la correlación de Pearson se tomaron todas las variables de estudio y se realizó su correspondiente relación. Los resultados se muestran en la tabla 4.

**Tabla 4.** Correlación entre las variables

Variables	Significancia	Codificación
CO - IO	0,000	0,990
UB - IO	0,000	0,989
GO - IO	0,000	0,993

Variables	Significancia	Codificación
UO - IO	0,001	0,901
INO - IO	0,608	0,199
UN - IO	0,116	-0,561
PA - IO	0,000	0,936
CP - IO	0,006	0,831
IO - IA	0,002	0,937
IO - IS	0,003	0,866
IO - ISA	0,002	0,872

CO: costos operacionales; IO: ingresos operacionales; UB: utilidad bruta; GO: gastos operacionales; UO: utilidad operacional; INO: ingresos no operacionales; UN: utilidad neta; PA: patrimonio; CP: capital pagado; IA: inversión ambiental; IS: inversión social; ISA: inversión socioambiental. Fuente: elaboración propia, a partir de Grupo Nutresa (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2013, 2014).

## 5.2.2 Análisis por correlación bivariada

La relación entre los ingresos operacionales y los costos operacionales es significativa, ya que se rechaza la hipótesis nula, al ser menor que 0,05. De esta manera, se puede establecer una relación directamente proporcional entre las dos de 0,99; es decir, a medida que aumentan los ingresos, aumentan los costos.

La relación entre los ingresos operacionales y la utilidad bruta es significativa, ya que se rechaza la hipótesis nula, al ser menor que 0,05. De esta manera, se puede establecer una relación directamente proporcional entre las dos de 0,989; es decir, a medida que aumentan los ingresos, aumenta la utilidad bruta.

La relación entre los ingresos operacionales y los gastos operacionales es significativa, ya que se rechaza la hipótesis nula, al ser menor que 0,05. De esta manera, se puede establecer una relación directamente proporcional entre las dos de 0,993; es decir, a medida que aumentan los ingresos, aumentan los gastos.

La relación entre los ingresos operacionales y la utilidad operacional es significativa, ya que se rechaza la hipótesis nula, al ser menor que 0,05. De esta manera, se puede establecer una relación directamente proporcional entre las dos de 0,901; es decir, a medida que aumentan los ingresos, aumenta la utilidad operacional.

La relación entre los ingresos operacionales y los ingresos no operacionales no es significativa, ya que se acepta la hipótesis nula, al ser mayor que 0,05. De esta manera, no se puede establecer una relación.

La relación entre los ingresos operacionales y la utilidad neta no es significativa, ya que se acepta la hipótesis nula, al ser mayor que 0,05. De esta manera, no se puede establecer una relación.

La relación entre los ingresos operacionales y el patrimonio es significativa, ya que se rechaza la hipótesis nula, al ser menor que 0,05. De esta manera, se puede establecer una relación directamente proporcional entre las dos de 0,936; es decir, a medida que aumentan los ingresos, aumenta el patrimonio.

La relación entre los ingresos operacionales y el capital pagado es significativa, ya que se rechaza la hipótesis nula, al ser menor que 0,05. De esta manera, se puede establecer una relación directamente proporcional entre las dos de 0,831; es decir, a medida que aumentan los ingresos, aumenta el capital pagado.

La relación entre la inversión ambiental y los ingresos operacionales es significativa, ya que se rechaza la hipótesis nula, al ser menor que 0,05. De esta manera, se puede establecer una relación directamente proporcional entre las dos de 0,937; es decir, a medida que aumenta la inversión ambiental, aumentan los ingresos.

La relación entre la inversión social y los ingresos operacionales es significativa, ya que se rechaza la hipótesis nula, al ser menor que 0,05. De esta manera, se puede establecer una relación directamente proporcional entre las dos de 0,866; es decir, a medida que aumenta la inversión social, aumentan los ingresos.

La relación entre la inversión socioambiental y los ingresos operacionales es significativa, ya que se rechaza la hipótesis nula, al ser menor a 0,05. De esta manera, se puede establecer una relación directamente proporcional entre las dos de 0,872; es decir, a medida que aumenta la inversión socioambiental, aumentan los ingresos.

### 5.3 Análisis de los resultados

De los resultados ofrecidos por la correlación, se puede establecer que los ingresos no tienen relación con los ingresos no operacionales y tampoco con la utilidad neta. La primera puede explicarse con que los ingresos no operacionales surgen de actividades distintas al objeto de la organización, como inversiones financieras en acciones y futuros. Para el caso de la utilidad neta, esta se ve afectada no solo por los tributos, sino por las decisiones de interés a accionistas minoritarios.

El resto de variables sí tienen una relación con los ingresos operacionales. Por esto, se pueden establecer relaciones evidentes entre los ingresos operacionales con los costos, gastos y utilidades, a excepción del caso mencionado. Sin embargo, lo más importante de esta correlación es que las

variables de inversión ambiental y social están significativamente relacionadas con los ingresos operacionales. Esto es, la significancia es inferior a 0,05 y se rechaza la hipótesis nula, con un coeficiente de 0,87, que indica una relación directamente proporcional; es decir, en la medida en que se hagan inversiones socioambientales, los ingresos se incrementarán.

La afirmación expuesta tiene sustento en la sostenibilidad financiera que evidencia el Grupo Nutresa y la utilización de estas prácticas para la creación de valor con sus grupos de interés. Dichas inversiones se han sostenido, por lo cual se refuerza esta relación y los resultados financieros. De esta manera ha asegurado ese crecimiento continuo y equilibrado de sus ingresos con relación a sus inversiones.

## 6 Conclusiones

Gracias a los resultados de los estados financieros, se puede concluir que el desarrollo sostenible materializado en las inversiones socioambientales promueven la sostenibilidad financiera del Grupo Nutresa. En estos, los ingresos operacionales crecieron en un 125 % a la vez que lo hicieron las inversiones en un 83 % y se mantuvo el margen de utilidad en un rango de 9 % y 11 %. Además, la correlación de Pearson establece una relación directamente proporcional de las inversiones y los ingresos.

Adicionalmente, se puede afirmar que la sostenibilidad financiera incide en el crecimiento empresarial de la organización, puesto que los resultados en rentabilidad han incrementado, como la rentabilidad del capital pagado, que ha tenido un crecimiento sostenido, en especial desde el año 2011 (48,9 %). También se ve un crecimiento del patrimonio del 107 %, que consolida aún más la afirmación.

Como se evidenció desde el análisis cualitativo, las políticas socioambientales mejoran la sostenibilidad financiera del Grupo Nutresa, ya que muestran las inversiones a través de la planeación financiera. Esta, a su vez, se refleja en los resultados financieros de la organización. Esto obedece a que, además de las políticas, aplican indicadores y análisis en los que se establece el grado de impacto e importancia de las decisiones financieras hacia sus grupos de interés.

## Referencias

- Albareda, L. y Balaguer, M. R. (2008). La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 7, 11-26.

- Albert, M. y Hahnel, R. (1991). *The political economy of participatory economics*. Princeton University Press.
- Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2005). *Administración: un nuevo panorama competitivo* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Blázquez, F., Dorta, J. A. y Verona, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165-195.
- Cecodes. (2013, 14 de septiembre). *Grupo Nutresa*. <https://bit.ly/3c08odf>
- Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo. (1987, 4 de agosto). *Nuestro futuro común. Informe de la Comisión Brundtland sobre medio ambiente y desarrollo* (publicación de la Asamblea General A/42/427). Naciones Unidas. <https://bit.ly/37S3FHe>
- Díaz, A. (2009). *La gestión compartida universidad-empresa en la formación del capital humano. Su relación con la promoción de la competitividad y el desarrollo sostenible* [tesis doctoral]. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Diseños mixtos de investigación. (2010). *Academia.edu*. <https://bit.ly/2Tlw8jv>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Series in Business and Public Policy.
- Freeman, R. E. y Evan, W. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359. [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90022-Y](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90022-Y)
- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Cepal.
- Grupo Nutresa. (2006). *Informe anual 2006*. [http://www.gruponutresa.com/es/informes\\_anuales](http://www.gruponutresa.com/es/informes_anuales).
- Grupo Nutresa. (2007). *Informe anual 2007*. [http://www.gruponutresa.com/es/informes\\_anuales](http://www.gruponutresa.com/es/informes_anuales).
- Grupo Nutresa. (2008). *Informe anual 2008*. [http://www.gruponutresa.com/es/informes\\_anuales](http://www.gruponutresa.com/es/informes_anuales).
- Grupo Nutresa. (2009). *Informe anual 2009*. [http://www.gruponutresa.com/es/informes\\_anuales](http://www.gruponutresa.com/es/informes_anuales).
- Grupo Nutresa. (2010). *Informe anual 2010*. [http://www.gruponutresa.com/es/informes\\_anuales](http://www.gruponutresa.com/es/informes_anuales).
- Grupo Nutresa. (2011). *Informe anual 2011*. <https://bit.ly/2W3C432>
- Grupo Nutresa. (2013). *Informe anual 2013*. <https://bit.ly/2yiEMsz>
- Grupo Nutresa. (2014). *Informe anual 2014*. <https://go.aws/3deDvS0>
- Link Gerencial Consultores. (s. f.). *Caso de estudio*. <https://bit.ly/3fo73yC>
- Márquez, G. (1996). Un enfoque de sistemas sobre la sostenibilidad. En Cerec y Ecofondo (eds.), *La gallina de los huevos de oro: debate sobre el concepto de desarrollo sostenible*. Ecofondo.

- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *Semana Sostenible*. <https://bit.ly/2TfS6V3>
- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

## Anexos

**Anexo 1. Tendencias de los estados financieros del Grupo Nutresa (miles de pesos)**

Ítem	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos operacionales	2872015	3449517	4009727	4588366	4458858	5057383	5305782	5898466	6461752
Costos operacionales	1760636	2035308	2384094	2818189	2709521	3030202	3064460	3260968	3591978
Utilidad bruta	1111379	1414209	1625633	1770177	1749337	2027181	2241322	2637498	2869774
Gastos operacionales	811305	981324	1159747	1321453	1316593	1594686	1720210	1987271	2231434
Utilidad operacional	300074	432885	465886	448724	432744	432495	521112	650227	638340
Ingresos no operacionales	78525	113977	124919	149522	81216	105789	96140	81465	136488
Utilidad neta	3917884	247313	299051	213274	263239	253511	345507	380235	377571
Patrimonio	3965405	4129395	3864433	5386629	6323646	6474630	7408958	7410862	8198774
Capital pagado	2176	2176	2176	2176	2176	2301	2301	2301	2301

Fuente: elaboración propia, a partir de Grupo Nutresa (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2013, 2014).

**Anexo 2.** Tabla de variación de los estados financieros (%)

Ítem	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Ingresos operacionales	20	16	14	-3	13	5	11	10
Costos operacionales	16	17	18	-4	12	1	6	10
Utilidad bruta	27	15	9	-1	16	11	18	9
Costos operacionales	21	18	14	0	21	8	16	12
Utilidad operacional	44	8	-4	-4	0	20	25	-2
Ingresos no operacionales	45	10	20	-46	30	-9	-15	68
Utilidad neta	-94	21	-29	23	-4	36	10	-1
Patrimonio	4	-6	39	17	2	14	0	11
Capital pagado	0	0	0	0	6	0	0	0

**Anexo 3.** Variación de los indicadores de rentabilidad Grupo Nutresa (%)

Indicadores	Años												
	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014					
Rentabilidad de patrimonio	-94	29	-49	5	-6	19	10%	-10					
Rentabilidad de capital pagado	-94	21	-29	23	-9	36	10%	-1					
Margen bruto	6	-1	-5	2	2	5	6%	-1					
Costos de administración y ventas a ventas	1	2	0	3	7	3	4	2					
Margen operacional de utilidad	20	-7	-16	-1	-12	15	12	-10					



# El papel de la academia en el desarrollo de territorios afectados por el conflicto: estudio de caso en el municipio de Quipile

Óscar Fradique Escobar Pardo<sup>1</sup>  
Luisa Fernanda Mendoza Morales<sup>2</sup>  
Janeth Mireya Sánchez Sánchez<sup>3</sup>  
Pedro Alejandro Sánchez Sánchez<sup>4</sup>  
Nicolás Albarracín Bohórquez<sup>5</sup>  
Yury Carolina Gallego Ortiz<sup>6</sup>

## Resumen

Por medio del fortalecimiento de las capacidades sociales, productivas y ambientales de las comunidades y la generación de cambios en su entorno, este proyecto busca implementar una estrategia

- 
- <sup>1</sup> Docente del programa de Administración de Empresas Agroindustriales de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN). Magíster en Geomática. Correo electrónico: oscar\_escobar@cun.edu.co.
- <sup>2</sup> Docente del programa de Administración de Empresas Agroindustriales de la CUN. Zootecnista. Correo electrónico: luisa\_mendoza@cun.edu.co.
- <sup>3</sup> Docente del programa de Administración de Empresas Agroindustriales de la CUN. Especialista en Gestión de calidad y productividad. Correo electrónico: janeth\_sanchez@cun.edu.co.
- <sup>4</sup> Docente del programa de Administración de Empresas Agroindustriales de la CUN. Zootecnista. Correo electrónico: pedro\_sanchezsa@cun.edu.co.
- <sup>5</sup> Docente del programa de Administración de Empresas Agroindustriales de la CUN. Magíster en Agronegocios. Correo electrónico: nicolas\_albarracin@cun.edu.co.
- <sup>6</sup> Docente del programa de Administración de Empresas Agroindustriales de la CUN. Especialista en Sistemas de Gestión de Calidad y Normalización Técnica. Correo electrónico: yury\_gallego@cun.edu.co.

académica para transformar territorios afectados por el conflicto. Se utilizó como referencia la *Guía metodológica para el desarrollo de Escuelas de Campo Agropecuarias* (ECA), desarrollada por la FAO, enfocada en el fortalecimiento de las comunidades rurales. El análisis sistémico permitió identificar las principales problemáticas y priorizar las necesidades de la comunidad intervenida. Se trabajó en las inspecciones de La Sierra y La Virgen, del municipio de Quipile (Cundinamarca), que cuentan con factores climáticos y territoriales distintos, pero con un historial de violencia común. Se impactó 152 productores agropecuarios, que involucran cadenas productivas de aguacate, mora y cacao, y los colegios agropecuarios del municipio. A través de un acompañamiento, se consolidó una asociación de productores cacaoteros como organización solidaria de desarrollo. Esta experiencia fortaleció las capacidades que surgieron desde las necesidades de las comunidades, lo que permitió empoderar a los habitantes del sector rural, construir tejido social y nuevos conocimientos, y generar desarrollo en estos territorios.

**Palabras clave:** andragogía, cadenas productivas, desarrollo territorial, escuelas de campo, posconflicto, tejido social.

## The role of universities on development of affected territories by the conflict: case study in the municipality of Quilipe

### Abstract

Through the strengthening of the social, productive and environmental capacities of communities and the generation of changes in their environment, this project seeks to implement an academic strategy to transform territories affected by the conflict. This work used as reference the *Methodological guide for the development of agricultural schools* (ECA), developed by FAO, which focuses on the strengthening of rural communities. The systemic analysis allowed to identify the main problems and to prioritize the needs of the intervened community. We worked on the inspections of La Sierra and La Virgen, in the municipality of Quipile (Cundinamarca), which have different climatic and territorial factors, but with a history of joint violence. This project has impacted 152 agricultural producers that involve productive chains of avocado, blackberry and cacao, and the agricultural schools of the municipality. Through a continuous accompaniment, an association of cocoa producers was consolidated as a solidarity development organization. This experience

strengthened capacities arising from the needs of communities, enabling to empower the inhabitants of the rural sector, to build social fabric, and to generate new knowledge and development in these territories.

**Keywords:** anragogy, field schools, productive chains, social development, territorial development.

## 1 Introducción

El conflicto armado hace referencia a la violencia armada que genera el enfrentamiento de grupos tales como fuerzas militares, guerrillas, grupos armados, paramilitares, comunidades religiosas o étnicas, empleando armas u otros métodos destructivos (San Pedro, 2006).

Con el fin de la Guerra Fría se evidenció una tendencia al alza del número de conflictos armados en el mundo, en su mayoría de carácter interestatal, y cuyos enfrentamientos son presentados por sectores de un mismo Estado. Este hecho se ve reflejado en un impacto debilitante en la capacidad de gobernanza de un país. Marshall et ál. (2005) señalaron que 48 países habían terminado conflictos desde 1989 y otros 14 aún estaban en guerra para principios del 2005. Sin embargo, el factor común de estos 62 países es su situación económica, pues la mayoría de ellos están en condiciones de extrema pobreza y fragilidad estatal, por lo que no tienen la capacidad suficiente para enfrentarse a la rehabilitación de un conflicto prolongado de manera aislada (Burke, 2006). El Banco Mundial señaló que el 44 % de los países vuelven a caer en la violencia en los siguientes cinco años tras la negociación de un acuerdo de paz. Por su parte, la FAO plantea que los países que acaban de salir de un conflicto y están expuestos a una inseguridad alimentaria elevada tienen un 40 % más de posibilidades de verse sumidos nuevamente en un conflicto en un periodo de 10 años (FAO, 2005; 2016). Por ello, buscar la cooperación internacional e interdisciplinaria es una de las estrategias desarrolladas para enfrentar el posconflicto y no ser vulnerables a una posible recaída.

En su mayoría, las estrategias para enfrentar el posconflicto son a corto plazo y se basan principalmente en dar refugio y alimentos a la población afectada, por lo que el desarrollo de la educación se deja en un segundo plano. Sin embargo, la educación desempeña un papel primordial, ya que el

acceso a ella representa una herramienta de protección para la comunidad mediante el desarrollo de habilidades para enfrentar las condiciones de vida que surgen del conflicto (Márquez, 2011).

En Colombia, las instituciones de educación superior no parecen estar conectadas con los problemas nacionales; por ello, existe una desarticulación del conocimiento científico que produce la academia sobre la realidad social de la nación. Con el fin de solventar dicha situación, para el año 2014 en el marco del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), se desarrolló el Acuerdo por lo Superior 2034, cuya misión es convertir la educación superior colombiana en “uno de los principales ejes de transformación y de movilidad social, base del desarrollo humano sostenible, social, académico, científico, económico, ambiental y cultural de nuestro país” (2014, p. 126). Además, se concibe la educación superior como “una de las herramientas más poderosas de la inteligencia para superar las barreras sociales de la exclusión, la poca confianza, la desigualdad y la ignorancia” (CESU, 2014, p. 22). La educación superior, entonces, debe comprometerse con contribuir a repensar e investigar los procesos de paz y posconflicto (Lizarazo, 2015).

Asimismo, en el 2014 se estableció la Ley 1732, que establece la Cátedra de Paz en todas las instituciones educativas del país: “Cada institución de educación superior desarrollará la Cátedra de la Paz, en concordancia con sus programas académicos y su modelo educativo” (par. 1). Su objetivo es crear y consolidar un espacio para el aprendizaje, la reflexión y el diálogo sobre la cultura de la paz y el desarrollo sostenible que contribuya al bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

El objetivo de este estudio es implementar una estrategia académica para la transformación de territorios afectados por el conflicto que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones afectadas y así generar sistemas resilientes que aporten a la superación del conflicto. Para este caso, se desarrolló en la inspección de La Virgen del municipio de Quipile.

## 2 Estado del arte

### 2.1 Antecedentes del conflicto armado

El conflicto colombiano ha sido diverso con relación a sus actores, sus víctimas y sus repertorios violentos a lo largo del tiempo; la amplia permanencia de este convirtió a Colombia en el país con el conflicto sin negociar más antiguo del mundo (Medina, 2014). La historia del conflicto armado se remonta a la década de 1920, cuando la lucha principal era lograr el dominio del aparato estatal, lo que originó que se presentaran enfrentamientos entre

los partidos tradicionales (liberales y conservadores); sin embargo, existía una razón interior: la lucha por la tierra (Fajardo, 2014; Medina, 2014; Moreno, 2015). Más tarde, entre los años 1946 y 1958, la confrontación política bipartidista se radicalizó, y el conflicto político se tradujo en una abierta confrontación armada, en la que cometieron masacres, actos violentos con sevicia, crímenes sexuales y despojo de bienes entre otros hechos violentos (Medina, 2014). A mediados de la década de 1960, se presentaron “operativos militares de enormes proporciones que trataron de aniquilar concentraciones de campesinos que habían adoptado formas de resistencia organizada, en defensa de medios elementales de sobrevivencia, frente a la exclusión y persecución violenta de hacendados” (Giraldo, 2015, p. 16). Todo ello suscitó la creación de las FARC, el ELN y el EPL. Estas guerrillas se ubicaron en zonas rurales de varios departamentos y tenían como principal protagonista a la población campesina, quienes debían emplearse en haciendas en condiciones precarias, dado que no poseían tierra en la cual deberían cultivar (Medina, 2014; Giraldo, 2015).

Desde finales de los años sesenta del siglo XX, las diversas estructuras insurgentes fueron extendiéndose en el país. En algunas zonas selváticas de colonización, la brutal represión del Estado ocasionó que se instauraran los cultivos de coca y se desarrollara el comercio de drogas ilícitas (Fajardo, 2014; Giraldo, 2015). Por esta misma época, el paramilitarismo fue una de las respuestas que encontró el Estado para luchar contra los grupos guerrilleros, cuyo objetivo principal fue armar a los campesinos para que sirvieran de apoyo a las Fuerzas Armadas legales. A ellos se unieron las autodefensas, las cuales habían sido creadas por grupos latifundistas en su mayoría vinculados al narcotráfico; una de las principales funciones de estos grupos era ampliar la extensión de los latifundios, de manera que se expulsaron a los campesinos poseedores de parcelas vecinas mediante amenazas, extorsiones y asesinatos masivos (Peco y Peral, 2005).

Luego de más de treinta años de despojo violento de tierras, se expidió la Ley 1448 de 2011, que contempla mecanismos de devolución de las tierras despojadas; pero los medios por los cuales se ha implementado la ley han sido ineficaces, por lo que no se ha llegado al 1% de la restitución esperada. Todos los años de conflicto por los que ha pasado el país se han visto reflejados en la insatisfacción de tres necesidades básicas: la alimentación, la vivienda y el trabajo (Giraldo, 2015).

Para el caso de Cundinamarca, gracias a sus características geográficas, este se convirtió en un centro de despliegue estratégico económico, social, político y administrativo de los grupos armados por los límites que comparte con Antioquia, Boyacá, Caldas, Casanare, Huila, Meta y Tolima. Las FARC-EP era el grupo armado con mayor presencia en el departamento, aunque en 1992 se evidenció que también operaban la regional Óscar Fernando

Serrano Rueda del ELN, la columna Luis Fernando Lalinde del EPL y las organizaciones paramilitares de José Gonzalo Rodríguez Gacha (Rey, 2016).

Para el año 2002 se reportó la presencia de las Farc, organizada en 16 frentes distribuidos en 15 provincias. En la región del Tequendama se ubicaron el frente 22, que se estableció como el principal centro para ocultar víctimas del secuestro, y los frentes 28, 38 y 42, donde se desarrollaron actividades ilícitas (Pérez, 2006; Rey, 2016). Por su parte, las autodefensas se ubicaron en provincias que permitieron cortar la influencia de las FARC sobre los corredores estratégicos; las autodefensas de alias el *Pájaro* se situaron en la región del Tequendama, Medio Centro Magdalena y Bajo Magdalena. Esta estructura fue una de las más activas en la región con una economía basada en el hurto y la comercialización ilegal de gasolina (Acnur, 2001).

Durante muchos años, los municipios de La Palma, Viotá, Caparrapí, El Peñón, Medina, Pulí, Quipile, San Juan de Rioseco, Silvania, Topaipí, Yacopí y Guaduas se configuraron como expulsores de población cuyos habitantes fueron víctimas de actos violentos, masacres, homicidios y violaciones de los derechos humanos (Rey, 2016). Para el año 2003, 81 víctimas fueron asesinadas por la subversión, de los cuales 14 se registraron en La Palma, 11 en Silvania y 8 en Quipile (Acnur, 2001).

Quipile es reconocido como uno de los sitios más afectados por la violencia. Para el año 2011 se identificaron un total de 2114 víctimas, dentro de las cuales se reportan 2058 campesinos, 10 indígenas, 20 gitanos, 25 afrocolombianos y 1 raizal (Rey, 2016). Este hecho muestra el gran impacto de la guerra y los esfuerzos que se deben realizar para que esta comunidad logre superar el conflicto.

## 2.2 Contexto del municipio de Quipile

En Colombia, departamento de Cundinamarca, al occidente de la capital de la República (Bogotá), en la provincia del Tequendama, se encuentra ubicado el municipio de Quipile, localizado sobre una cuchilla de la cordillera Oriental, en el suroccidente del departamento, situado a 4°45' de latitud norte y 74°32' de longitud oeste del meridiano de Greenwich (Castelblanco et ál., 2019).

Quipile es una palabra de origen indígena, que significa “fuerte” y “superior”. No se tienen datos exactos de su fundación, pero la tradición enseña que esta ocurrió por el año 1825 y señala a José María Lozano como su fundador (Castelblanco et ál., 2019). Hacia los años 1940 y 1945, el municipio de Quipile sufrió una gran tensión social debido a la lucha de la hegemonía política, lo que generó hechos de violencia entre los tradicionales partidos políticos liberal y conservador; de esta manera, se inició un proceso de decadencia debido al desplazamiento de los habitantes de la cabecera

municipal y ello dio pie al surgimiento de las cuatro inspecciones de policía que existen actualmente (Sierra, 2012).

En el municipio de Quipile existen dos divisiones territoriales: el sector urbano y el sector rural. El sector urbano está compuesto por cuatro inspecciones (centros urbanos) y la cabecera municipal; el sector rural lo conforman 34 veredas, de las cuales 11 pertenecen administrativamente a la inspección de la cabecera municipal, 4 a la inspección de La Sierra, 8 a la inspección de La Virgen, 4 a la inspección de Santa Marta y 7 a la inspección de La Botica. El hecho de que no sea homogéneo el número de veredas por cada una de las inspecciones obedece solamente a su proximidad territorial y a su radio de cobertura y manejo. La extensión total del municipio es de 12760 hectáreas (127,6 km<sup>2</sup>), de las cuales 35,1 hectáreas corresponden a los centros urbanos, así: Quipile, 13,24 hectáreas; La Botica, 2,36 hectáreas; La Sierra, 10,07 hectáreas; La Virgen, 6,79 hectáreas; y Santa Marta, 2,62 hectáreas (Alcaldía Municipal de Quipile, 2012).

El centro urbano de La Virgen está localizado al suroriente del municipio a una altura de 1050 m s. n. m. (Alcaldía Municipal de Quipile, 2012). Este centro urbano tuvo que ser trasladado al sitio donde se encuentra actualmente, en 1972, debido a una fuerte inundación causada por el desbordamiento de la quebrada Quipileña el 13 de septiembre de 1970. En este proceso de traslado se elaboró un diseño urbano, lo que genera hoy en día un espacio público generoso, con muchas bondades de organización, con iglesia, kioscos, escenarios deportivos, inspección de policía, villa olímpica y ronda de la quebrada Quipileña (Alcaldía Municipal de Quipile, 2012).

El centro urbano de La Sierra se encuentra localizado en la zona norte del municipio a una altura de 1960 m s. n. m. (Esquema de Ordenamiento Territorial Quipile Cundinamarca, 2000). Fue concebido exclusivamente para la actividad comercial, ya que en ningún momento se tuvo en cuenta el aspecto de vivienda. En este centro urbano se presenta un caso especial referente a la delimitación de los predios, ya que sus límites no son claros ni definidos, como ciertos predios de uso público, entre ellos, la iglesia, donde la mitad del área construida le pertenece al municipio de Bituima y la otra mitad al municipio de Quipile. Otro es el caso de predios donde el área construida le pertenece a Bituima y el patio de este le pertenece al municipio de Quipile. Esta falta de ordenamiento y de pertenencia de sus habitantes por la inspección ha retrasado su desarrollo; ninguno de los dos municipios implicados realiza proyectos de planeación y control del espacio público (Alcaldía Municipal de Quipile, 2012).

Actualmente el municipio de Quipile, Cundinamarca, cuenta con una población de 8174 habitantes. De esta población, el 54,5 % son hombres y el 45,5 %, mujeres (DANE, 2005). En relación con el nivel educativo, el

83,2% de la población de 5 años en adelante sabe leer y escribir. El 55,9% de la población residente ha alcanzado el nivel de básica primaria, y el 20,2%, secundaria; el 0,6% ha alcanzado el nivel profesional y el 0,4% ha realizado estudios de posgrado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 17,1% (DANE, 2005).

De acuerdo con los planes de desarrollo de Quipile, en las dos últimas administraciones (2012-2019) se han trazado como metas de desarrollo unos componentes estratégicos donde se prioriza el sector agropecuario, a partir de los diagnósticos sectoriales y mesas de trabajo, y teniendo en cuenta los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y del programa de gobierno departamental de Cundinamarca: rutas especializadas, objetivos de desarrollo sostenible y construcción de paz (Aponte, 2016).

Quipile organiza su plan de gobierno municipal teniendo en cuenta el Plan de Desarrollo 2016-2020 “Unidos Podemos Más” de la Gobernación de Cundinamarca, el cual contiene el Plan Estratégico, el Plan Financiero y las instancias y mecanismos de coordinación. Estos documentos priorizan en Quipile los ejes IV, de competitividad sostenible, y V, de integración y gobernanza (Rey, 2016).

Históricamente, los municipios de La Palma, Viotá, Caparrapi, El Peñón, Medina, Puli, Quipile, San Juan de Rioseco, Silvania, Topaipí, Yacopí y Guaduas se configuraron como expulsores de población (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013).

En el municipio de Quipile, en el marco del conflicto, se han vulnerado los derechos a la vida, la libertad, la integridad y la seguridad personal, con extorsiones y secuestros. La primera toma guerrillera fue el 6 de agosto de 1995, en la cual un agente de policía y una menor murieron. El 3 de octubre de 1998 fue atacada la Caja Agraria. El 30 noviembre de 1999 fue atacada la sede del banco Bancafé, donde resultaron heridas 6 personas, entre ellas 3 menores. El 21 de noviembre de 2000, el Frente 42 de las Farc hizo una emboscada a la salida del casco urbano vía Tabacal, en la que ocho uniformados murieron y tres resultaron heridos (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2013).

Con el Acuerdo de Paz, Cundinamarca se posesiona como departamento piloto en el posconflicto, debido a que cuenta con dinámicas y oportunidades para construir un departamento en paz, con el liderazgo de autoridades locales y el apoyo a población civil. El nuevo Plan de Desarrollo le apostó al tejido social como componente primario para la construcción y consolidación de paz en el país, el cierre de brechas sociales y económicas, el acompañamiento a programas del uso de la tierra y mejoramiento del uso del suelo por medio de mecanismos para que los campesinos y la población víctima tenga acceso a la tierra (Rey, 2016). La población de

Quipile se beneficia de estos acuerdos, ya que posibilitan el ingreso de las instituciones públicas y privadas para impulsar el desarrollo social y económico con la transferencia de conocimiento y tecnologías.

### 3 Marco metodológico

La metodología para la *intervención académica en el desarrollo rural* (IADR), propuesta por el programa de Administración de Empresas Agroindustriales de la CUN, involucra elementos de tres metodologías de desarrollo social: 1) investigación-acción participativa (IAP), 2) andragogía y 3) escuelas de campo agropecuarias (ECA). Esta metodología se propuso debido al impacto que la IAP tiene en el desarrollo social de comunidades vulnerables. En conjunto con elementos de andragogía y el método de “aprender haciendo”, propuesto por Dewey (2007), la IAP logra resultados que empoderan a la academia en un rol que va más allá de su misión de formar y capacitar a través del conocimiento.

#### 3.1 Ejes de desarrollo social

##### 3.1.1 Investigación-acción participativa

La IAP es definida por Selener (1997) como “un proceso por el cual miembros de un grupo o una comunidad marginada, colectan y analizan información, actuando sobre sus problemas con el propósito de encontrar soluciones y promover transformaciones políticas y sociales”. El concepto de *marginado* hace referencia a comunidades minoritarias que reflejan un estado de marginalización, explotación o discriminación (Balcázar, 2003). Las comunidades rurales afectadas por el conflicto armado en el municipio de Quipile tienen un pasado de violencia, y allí el olvido estatal es indiscutible.

##### 3.1.2 Andragogía

Las instituciones de educación superior, principalmente las que orientan en ciencias agrarias, juegan un papel muy importante para formar a sus educandos con responsabilidad social y generar cambios en busca de la paz, la equidad y la construcción social. Efectivamente, esto conduce a oportunidades de mejora en la calidad de vida de la población rural a través de la transferencia de conocimiento. Así, las universidades deberían analizar su modelo pedagógico de enseñanza tradicional hacia una enseñanza más dinámica, de modo que se implemente un nuevo modelo, no tan teórico, ajustable a las necesidades del país. La educación moderna debe contemplarse

fuera de las aulas en un contexto real y responder a los cambios y transformaciones en los sectores y poblaciones rurales (Giraldo, 2015).

Uno de los modelos educativos modernos adaptables a la realidad del país es el modelo andragógico, que trata de la enseñanza-aprendizaje en el adulto, donde el docente o facilitador busca nuevas técnicas de enseñanza que respondan a los intereses del adulto de manera integral. Con este se crea conciencia sobre la importancia del aprendizaje, a partir de su misma necesidad, sus experiencias, motivación y comunicación, y desarrolla procesos de pensamiento crítico, de autogestión del aprendizaje y participación, que buscan que el adulto se incorpore y aporte a la transformación y construcción de una sociedad más justa (Gómez y Prado, 2015).

La andragogía, según Knowles, es el “arte de enseñar a los adultos a aprender”. Entre los principios fundamentales del desarrollo del aprendizaje en el adulto se resalta la “necesidad de aprender”, donde el proceso pedagógico está ligado a las prácticas y el entorno o contexto en el que se encuentre el adulto. Así se genera un aprendizaje más significativo y práctico, en el que su experiencia de vida sea parte de su formación (Knowles, 1989).

La CUN, consecuente con la necesidad de brindar un nuevo modelo que permita la inclusión y participación del adulto en su proceso de aprendizaje, acoge el modelo andragógico desde sus programas académicos. Particularmente, el programa de Administración de Empresas Agroindustriales implementa este modelo para el desarrollo del aprendizaje en la comunidad de Quipile.

### **3.1.3 Escuelas de campo agropecuarias (ECA)**

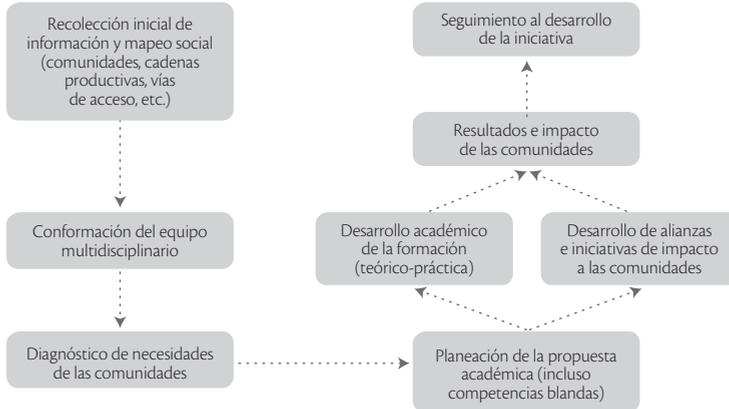
Las escuelas de campo son una metodología avalada por la FAO (2011) para el desarrollo de comunidades rurales, formulada por Dewey (2007), quien la denominó “aprender haciendo”, a través de diversos métodos de enseñanza que le permitan al agricultor adueñarse del conocimiento buscando la mejor solución a sus problemas (Rodríguez y Ramírez, 2014). En este sentido, una ECA se ejecuta a través de las fases descritas en la figura 1.

El proceso de recolección de información se refiere al conjunto de operaciones que buscan poner al alcance datos que den respuesta a preguntas ocasionales o permanentes (Masegosa, 2010). Dichos datos pretenden acercarse a las necesidades dentro de las comunidades, las cadenas productivas y los diferentes factores relacionados. Esto se realizó mediante la recolección de información y el mapeo social, los cuales permitieron la selección de la cadena productiva, mediante el reconocimiento de cultivos alternativos rentables y responsables con el medioambiente de la región como el cacao, la mora, el lulo y el aguacate. La selección se centró, entre otras variables, en

poder generar una diversificación en las fuentes de ingresos en las unidades productivas. También se tuvieron en cuenta las características agroecológicas de la región y tradiciones culturales.

Posteriormente, con el fin de atender las necesidades identificadas de la población, se tienen dos formas de abordaje: 1) mediante una concepción de desagregación de los diferentes elementos que interactúan en una situación dada, o 2) mediante una concepción de totalidad. Para el segundo caso se identifica la comunidad como un ser complejo e interactuante, en donde se consideran todos los factores condicionantes de su situación. Para ello se conforma el equipo interdisciplinario (Fandiño, 2010), que debe establecer en forma conjunta la meta de intervención integral por lograr con la comunidad y focalizar las acciones y recursos con un fin común (Osorio, 2006).

Luego, el diagnóstico participativo es una instancia que tiene la comunidad para analizar, discutir, dialogar y crear en un ambiente de fraternidad y respeto mutuo, así como identificar sus problemas, bajo la guía de un facilitador (Martínez, 1995). Para esto se utilizaron diferentes metodologías, como el árbol y la matriz de análisis sistémico, la cual describe y compara diferentes variables, que permiten observar las principales dificultades que presentan las comunidades y así realizar acompañamiento y seguimiento (Vester, 1997).



**Figura 1.** Metodología propuesta por la CUN para el desarrollo de comunidades rurales.

Fuente: elaboración propia con base en la FAO (2011).

La planeación de la propuesta está basada en el desarrollo tanto de habilidades duras como blandas. Las blandas se refieren al aprendizaje de las competencias vinculadas con el desempeño ciudadano que no responden a la dimensión cognitiva. El aprendizaje de este conjunto de valores y actitudes exige más tiempo, moviliza más dimensiones de la personalidad y obliga a modificar representaciones que fueron elaboradas con una carga afectiva muy fuerte (Tedescon, 2013). Allí, la conformación del equipo

interdisciplinario cobra un gran valor en el abordaje de las competencias duras y blandas, para realizar una propuesta coherente con las necesidades de la comunidad. Lograr un cambio significativo en la población no se consigue desarrollando el IADR con un enfoque netamente productivo, toda vez que se requiere generar un proceso de formación integral con una visión de creación de territorios sostenibles.

De manera paralela se realizan procesos de desarrollo académico y alianzas productivas, en busca de fortalecer las competencias duras y blandas que se hayan definido como prioridad de desarrollo. Las alianzas productivas son definidas como un instrumento para generar ingresos, crear empleo y promover la cohesión social de las comunidades rurales pobres de manera económica y ambientalmente sostenible, así como aumentar la competitividad en las comunidades (DNP, 2008), mediante alianzas entre grupos de pequeños productores y comercializadores o transformadores de sus productos. El fin último es ayudar al incremento de la productividad en sus cultivos y el desarrollo de tejido social.

Finalmente, se analizan los resultados obtenidos durante el desarrollo de las ECA con el fin de realizar planes de mejora que contribuyan a la implementación de estrategias más eficaces en futuras ECA. A su vez, se espera que los participantes se comprometan a poner en práctica los conocimientos adquiridos en cada una de sus parcelas, con el fin de multiplicar las habilidades adquiridas en las ECA. Por su parte, la academia se debe comprometer a acompañar las problemáticas puntuales que se presenten en sus unidades productivas y que no puedan solucionarse fácilmente desde los conocimientos adquiridos.

## 4 Resultados

Conforme a la metodología propuesta de IADR, la intervención realizada en el municipio de Quipile consolidó los siguientes resultados.

### 4.1 Recolección inicial de información y mapeo social

La CUN inició el acercamiento a la comunidad de Quipile por medio de una capacitación exploratoria en la inspección de La Sierra. En dicha inspección se buscaban dos objetivos: en primer lugar, promover el desarrollo territorial a través de la implementación de procesos productivos agroindustriales aprovechando la infraestructura presente en el colegio agroindustrial de La Sierra y, en segundo lugar, evaluar si desde la comunidad existía alguna intención de realizar un proceso a largo plazo. Los recursos agropecuarios en la zona, representados mayoritariamente en cultivos de clima frío, permitieron identificar las cadenas productivas en las que se

articula la mayoría de los habitantes. De esta manera, se identificaron las cadenas productivas de mora, lulo, aguacate y hortalizas, entre otras.

Para estrechar lazos de confianza entre las partes participantes del proyecto, se realizó la primera Feria Agroindustrial de La Sierra, en donde se desarrolló una muestra académica relacionada con la transformación de materias primas, principalmente mora, tomate de árbol y lulo. Por otra parte, se realizó una jornada de campo en donde se desarrollaron conceptos académicos relacionados con la producción primaria y la nutrición vegetal en la cadena productiva del aguacate.

Como resultado de este proceso, se evidenció que los líderes de la inspección de La Sierra no tenían interés en continuar el proceso, contrario a lo que los líderes de la inspección de La Virgen demostraron. Por medio de reuniones se identificó que la cadena productiva del cacao contaba con un alto potencial de trabajo, dado el interés de la población de La Virgen, así como por el hecho de que el cacao es visto como un cultivo alternativo para el desarrollo de la región.

## 4.2 Conformación del equipo multidisciplinario

Es importante resaltar que el proyecto de la IADR, aunque nace desde el programa de Administración de Empresas Agroindustriales de la CUN, se convirtió en una iniciativa institucional. Por esto, se conformó un equipo multidisciplinario que contó con docentes expertos de las áreas agrícola, sociohumanística, administración, contaduría, emprendimiento, así como profesionales de las áreas transversales de la institución, como proyección social e investigación.

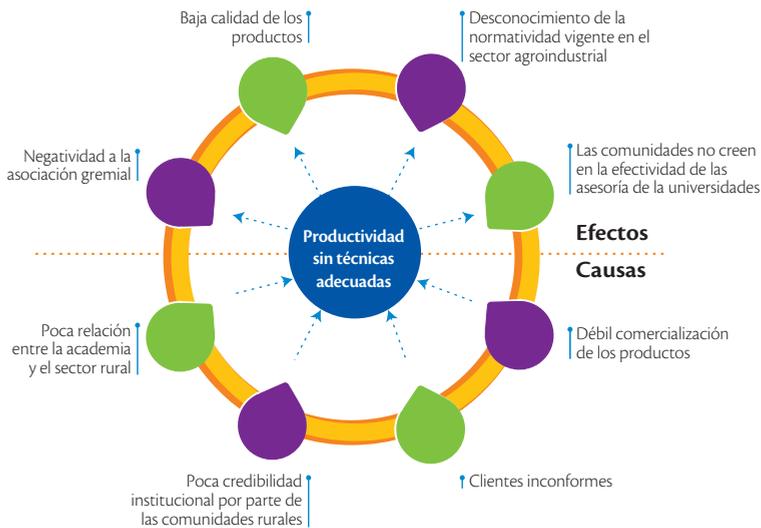
## 4.3 Diagnóstico de necesidades de las comunidades

La cadena productiva del sector cacaotero, entre las producciones presentes en una comunidad de la inspección de La Virgen que mostraron interés por las capacitaciones a través de sus líderes y representantes, fue la seleccionada. Esta se validó con base en proyecciones nacionales y el comportamiento mundial del mercado de materias primas agroindustriales a mediano y largo plazo.

Dada esta selección, se realizó el diagnóstico de las necesidades de las comunidades por medio del árbol de problemas y la matriz de análisis sistémico, las cuales permitieron priorizar las necesidades. Así se identificó que la problemática a la que se debería responder con el proyecto era *la producción agropecuaria sin técnicas adecuadas*. En la figura 2 se evidencia el árbol de problemas construido con la comunidad.

#### 4.4 Planeación de la propuesta académica

Para cada módulo propuesto se planteó un tema relacionado con competencias transversales de temas sociales y humanos que permitieran construir desarrollo territorial y favorecieran la reconciliación dentro de las comunidades y con las entidades públicas y privadas de su entorno. En este sentido, no solo hubo un énfasis en las competencias técnicas y productivas propias de la cadena productiva del cacao, sino que se inició un proceso para cerrar una profunda herida dejada por la violencia y el conflicto armado. Como se mencionó, el municipio de Quipile tiene una larga historia marcada por la influencia de grupos subversivos, lo que condicionó las actividades relacionadas con *organizaciones solidarias de desarrollo*. De ahí el compromiso de los futuros miembros de la asociación por consolidar, participar y asumir conjuntamente los proyectos, objetivos y responsabilidades que garanticen una visibilidad frente a entidades públicas y privadas, y un compromiso interno de trabajo en equipo. La tabla 1 define el currículo propuesto basado en las necesidades expresadas por la comunidad.



**Figura 2.** Árbol de problemas de la comunidad de La Virgen, en el municipio de Quipile. Fuente: elaboración propia.

#### 4.5 Desarrollo académico en la formación y el desarrollo de alianzas

El plan académico propuesto se desarrolló durante el primer semestre de 2017. En promedio, se estipuló una sesión por mes, en las cuales, de

manera recurrente, se reunieron el equipo de la CUN y los productores de la región para compartir mutuamente conocimientos.

Adicionalmente, y de manera paralela al proceso de formación, se enablaron relaciones con diferentes entidades que apoyaron las sesiones de capacitación y se comprometieron con apoyar las asociaciones una vez finalizara la IADR. Algunas de estas entidades fueron Fedecacao, la Umata y el Ministerio de Agricultura.

**Tabla 1.** Contenido curricular de las escuelas de campo

Módulo	Temas	Enfoque
1	Organización solidaria de desarrollo	Técnico
	Trabajo en equipo	Social
2	Principales materiales genéticos de alto rendimiento en Colombia	Técnico
	Emprendimiento rural	Social
	Exportación de cacao y canales de comercialización	Comercial
3	Principios básicos de nutrición en cacao	Técnico
	Construcción de tejido social	Social
	Administración de una empresa agropecuaria rentable	Técnico
4	Manejo integrado de plagas y enfermedades en cacao	Técnico
	Liderazgo empresarial	Social
5	Beneficio (fermentación y secado) del cacao	Técnico
	Emprendimientos para el sector cacaotero	Social
6	Contabilidad en las asociaciones rurales	Técnico

Fuente: elaboración propia.

## 5 Impacto en las comunidades

El proceso de IADR en Quipile comenzó con 36 personas, quienes eran los fundadores de la Asociación de Productores Agropecuarios de Quipile (Aspaqui); sin embargo, al finalizar el proceso, fueron certificados por parte de la CUN un total de 52 personas, incluyendo productores del municipio de Jerusalén, en manejo sostenible del cultivo de cacao.

Por otro lado, y como resultado de la gestión realizada entre la CUN y el presidente de la Asociación, la Alcaldía dio en comodato un lote para instalar el vivero de cacao para la región y ocho millones de pesos en especie para poder activarlo productivamente.

## 6 Discusión

A través de los años se ha evidenciado una violencia muy marcada en el sector agrario, conflicto generado tanto por fuerzas militares como por grupos armados al margen de la ley, donde desafortunadamente los habitantes rurales son los más vulnerables y desprotegidos. El apoyo del Gobierno y de las demás entidades que respaldan el sector rural, incluyendo las universidades, sigue siendo insuficiente para contrarrestar esta problemática.

A raíz del proceso de paz, se ha venido debatiendo sobre diferentes aspectos que permean a la comunidad víctima de la violencia. Según Diego Bautista, asesor de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz, el Gobierno debe brindar un Estado social de derecho, que radica en la transformación del país desde lo territorial, no solo desde las grandes ciudades como Bogotá. Bajo esta forma, las estrategias y fórmulas para la paz en el posconflicto se deben hacer desde las regiones, de modo que se “eliminen” las grandes brechas que existen entre lo urbano y lo rural (DNP, 2014).

Según el Foro Nacional de Descentralización en Zonas de Posconflicto “Las regiones más afectadas por el conflicto alzan la voz” (25 de mayo de 2017), uno de los componentes clave para desarrollar la autonomía de los territorios en Colombia ha sido el proceso de descentralización, al que, a pesar de los muchos avances, innegablemente le falta mucho para dinamizar las capacidades locales, principalmente en las zonas más afectadas por el conflicto armado, que con el Acuerdo Final de Paz se enfrentan a nuevos retos y realidades (Poder Legislativo, 2016).

De ahora en adelante es necesario considerar diferentes preguntas: ¿cómo se va a convivir con las personas que dejaron las armas y las personas que han sido víctimas de una u otra forma? ¿Cómo se van a brindar oportunidades para unos y otros en cuanto a salud, servicios, bienestar y educación en todas las regiones del país, priorizando las que han sido más afectadas por el conflicto armado, e incluso en situación de abandono por el Estado?

De la misma forma, es notoria la necesidad de reforzar las políticas territoriales, que tengan en cuenta la aptitud productiva de cada región, que permitan fortalecer las capacidades económicas, sociales, de infraestructura y tecnológicas, para las diferentes regiones en todo el país, con miras a una mejor construcción social. Asimismo, es necesario replantear la participación de las instituciones de educación superior como eje fundamental para la transformación social, con el fin de que se desarrollen procesos de desarrollo cultural, científico, ambiental e investigativo desde la academia, que, a su vez, contribuyan a superar las brechas sociales entre lo urbano y lo rural, la exclusión, la desigualdad, las brechas de género, de educación, y lleven a una mejor calidad de vida para la población que de una y otra manera ha sido víctima del conflicto armado.

Justamente desde la academia, se encuentra la oportunidad de fortalecer las comunidades rurales que mostraron gran interés en participar, como en las inspecciones de La Virgen y La Sierra en Quipile. Así las cosas, durante el proceso de desarrollo de la escuela de campo y como resultado de las encuestas y entrevistas realizadas, se lograron evidenciar las siguientes realidades:

- *Lógica existente en la creación del vínculo comunidad-academia.* Haber logrado iniciar el proceso de extensión y formación rural dependió de que la academia (la CUN) fuera la que se acercara a la comunidad por medio de relaciones previas del equipo docente con personalidades relevantes del municipio; en este sentido, se valida que las instituciones de educación superior desde sus procesos de extensión deben acercarse a las comunidades rurales para la exploración de posibles alianzas.
- *Es significativa la experiencia y el conocimiento de la comunidad.* Basados en los ejes de la andragogía, se deben considerar las experiencias de los aprendices como un recurso valioso para el proceso de formación. En ese sentido, es importante valorar y respetar los saberes previos de los productores agropecuarios para lograr dinamizar y afianzar los procesos de la IADR.
- *Intervenciones de la academia de periodos de tiempo relativamente largos.* Si se realizara un comparativo entre el impacto generado entre las actividades de formación en la comunidad de la inspección de La Sierra y la inspección de La Virgen, en la IADR de La Sierra no existió un apoyo relevante por parte de la comunidad, diferente a lo que sucedió en La Virgen. Eso puede deberse, en parte, a que desde el comienzo del proceso cacaotero se le planteó a la comunidad un proceso de capacitación de 6 meses y, por ende, se generó compromiso e interés. Para la IADR de La Sierra no se evidenció un acuerdo desde los líderes de la comunidad, de modo que esta experiencia se convirtió apenas en un día exploratorio que permitió identificar oportunidades en la región.
- *Integralidad de la IADR.* Se evidenció una gran acogida de las sesiones que, en cierta medida, se desvinculaban de los temas estrictamente productivos como asociatividad, tejido social, emprendimiento, entre otros. Según la comunidad, estas actividades han contribuido a fortalecer las relaciones en la comunidad; adicionalmente, algunos productores manifestaron que ser parte de la asociación y del proceso de formación de la IADR ha aportado al mejoramiento de su calidad de vida.
- *Articulación de entidades para la sostenibilidad de las cadenas productivas.* La IADR fue un proceso innovador para la región; con ella se inició un proyecto asociativo y productivo cacaotero que partió del fortalecimiento de saberes técnicos; sin embargo, para garantizar la sostenibilidad de los proyectos una vez finalizada la intervención territorial de la CUN, fue necesario articular otras instituciones que continuaran con el acompañamiento y apoyo técnico, como la Umata y Fedecacao.
- *Los procesos productivos territoriales rompen el esquema geopolítico de las regiones.* Un gran reto que se presentó en la asociación cacaotera Aspaqui fue que parte de los asociados tienen sus producciones ubicadas en el muni-

cipio contigo a Quipile, lo que generó inconvenientes en la adjudicación y distribución de recursos por parte de la alcaldía del municipio; por ello, fue necesario articular las alcaldías de Quipile y Jerusalén, para evaluar la posibilidad de jalonar recursos. Adicionalmente, luego de diferentes indagaciones, se identificó que los recursos departamentales y nacionales sí podían ser distribuidos entre municipios y, por ende, impactan de manera indiferente a todos los miembros de la asociación. Un ejemplo de estos recursos son los provenientes de la Agencia de Desarrollo Rural.

## 7 Conclusiones

Con el desarrollo de la metodología IADR propuesta por el programa, se pudo evidenciar la desarticulación que presenta en general la academia frente a las necesidades del sector agropecuario, pues la mayoría de los procesos de acercamiento a comunidades rurales van dirigidos a la atención de requerimientos primarios a nivel productivo, tales como aumentar o mejorar la productividad, sea agrícola o pecuaria, y no tienen en cuenta los problemas socioculturales internos de las comunidades. La falta de reconocimiento de estas características de la población es, a menudo, una de las causas por las cuales los proyectos de transformación productiva no tienen éxito en el largo plazo y no logran la sostenibilidad esperada. Por ello, con la metodología propuesta, se evidencia que se deben tener en cuenta siempre los obstáculos socioculturales y, aún más importante, se identifica cómo superarlos, para evitar el fracaso de los procesos de acompañamiento académico.

Adicionalmente, la experiencia obtenida en el municipio de Quipile permitió incorporar estrategias de aprendizaje especiales, toda vez que la población impactada presentó un bajo nivel educativo. Dichas estrategias se centran en el uso de técnicas andragógicas para la educación en personas adultas, con el fin de lograr una transmisión efectiva del conocimiento y así contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Finalmente, la CUN, consecuente con sus premisas (apropiación de TIC, mujer y desarrollo social, desarrollo sostenible y responsabilidad ambiental, espíritu de autodesarrollo y emprendimiento, fundamentación lógico-matemática), aporta a la mejora de la calidad de vida de las poblaciones vulnerables, en especial las comunidades rurales, por ser las más afectadas por la violencia. Por esto, desarrolla una estrategia dinámica participativa, cuyo protagonista es el productor rural, y genera cambios significativos en busca de una sociedad más justa, equitativa e incluyente. La articulación de la academia con los nuevos planes de desarrollo local, regional y nacional en el marco del posconflicto beneficia a la población rural, como la población de Quipile en este caso, y permite impulsar el desarrollo social y económico con la transferencia de conocimiento y tecnologías.

## Referencias

- Acnur. (2001). *Diagnóstico Departamental Cundinamarca*. <https://bit.ly/2xEKeVS>
- Aponte (2016). *Plan de desarrollo del municipio de Quipile, Cundinamarca: todas y todos por Quipile*. Consejo Municipal de Quipile, Cundinamarca.
- Balcázar, F. (2003). *Investigación-acción participativa (IAP): aspectos conceptuales y dificultades de implementación*. Universidad de Illinois.
- Baquero, M. y Ariza, P. (2014). Educación, paz y posconflicto: oportunidades desde la educación superior. *Revista de La Universidad de La Salle*, 65, 115-134.
- Burke, M. (2006). *La recuperación del conflicto armado: Lecciones aprendidas y próximos pasos para mejorar la asistencia internacional*. Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior.
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (2016). *Tomas y ataques guerrilleros (1965-2013)*. CNMH; Iepri.
- Castelblanco, C., Gómez, C. y Hibla, D. (2019). *Evaluación y propuesta de recuperación de la planta de tratamiento de agua residual inspección Santa Marta del municipio de Quipile, Cundinamarca* [tesis de pregrado, Universidad Piloto de Colombia]. Re-Pilo. <https://bit.ly/3c7KLiY>
- CESU (2014). *Acuerdo por lo superior 2034. Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia*. Ministerio de Educación Nacional.
- DANE. (2005). *Censo general. Necesidades básicas, 1985, 1993, 2005*. <https://bit.ly/2W1kwEM>
- Dewey, J. (2007). *How we think*. Cosimo Classics.
- DNP. (2008). *¿En qué invierte el Estado colombiano? Formulación y ejecución de las alianzas productivas*. <https://bit.ly/3ddHHBx>
- DNP. (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un nuevo país*. <https://bit.ly/3caLC20>
- Fajardo, D. (2014). *Estudio sobre los orígenes del conflicto social armado, razones de su persistencia y sus efectos más profundos en la sociedad colombiana*. Espacio Crítico.
- Fandiño, D. (2010). *Trabajo en equipo: Su aplicación según enfoques*. Universidad de Costa Rica. <https://bit.ly/2U20ckk>
- FAO. (2005, 23-26 de mayo). *El vínculo entre los conflictos y el desarrollo: un reto para el proceso de los ODMI* [documento de antecedentes]. 31.º Periodo de Sesiones del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial. <https://bit.ly/2QbtzQc>
- FAO. (2011). *Apoyo a la rehabilitación productiva y el manejo sostenible de microcuencas en municipios de Ahuachapán a consecuencia de la tormenta Stan y la erupción del volcán Ilamatepec*. Guía metodológica

- para el desarrollo de Escuelas de Campo [documento técnico]. <https://bit.ly/2xuGyWu>
- FAO. (2016). *Paz y seguridad alimentaria. Invertir en resiliencia para sostener los medios de vida rurales en situaciones de conflicto*. FAO. <https://bit.ly/39QAp5l>
- Giraldo, S. J. (2015). *Aportes sobre el origen del conflicto armado en Colombia, su persistencia y sus impactos*. Espacio Crítico.
- Gómez, P. y Prado, Y. (2015). Modelo andragógico para el aprendizaje significativo de la investigación educativa. *Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social*, 19(10), 52-66.
- Knowles, M. S. (1989). *The making of an adult educator: An autobiographical journey*. Jossey-Bass.
- Márquez, A. I. (2011). El papel de la educación en situaciones de posconflicto: estrategias y recomendaciones. *Hallazgos*, 11(21), 223-245.
- Martínez, A. (1995). *El diagnóstico participativo: una herramienta de trabajo para las comunidades*. Catie.
- Marshall, M. G. y Gurr, T. R. (2005). *Peace and Conflict 2005: A global survey of armed conflicts, self-determination movements, and democracy*. Centre for International Development and Conflict Management.
- Masegosa, R. (2010). Búsqueda de información. *Seminarios de La Fundación Española*, 11(2), 49-63.
- Medina, C. (2011). Una propuesta para la periodización de la historia del conflicto colombiano en el siglo XX. En J. Guerrero y O. Acuña. (comps.), *Para reescribir el siglo XX. Memoria, insurgencia, paramilitarismo y narcotráfico* (pp. 33-68). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia; La Carreta Editores.
- Osorio, E. (2006). La intervención interdisciplinaria, fundamento del trabajo en necesidades educativas especiales. *Revista Unimar*, 2, 81-90.
- Pérez, B. (2006). Los grupos paramilitares en Bogotá y Cundinamarca, 1997-2005. *Desafíos*, 14, 238-303.
- Poder Legislativo. (2016). *Colombia: el Acuerdo Final de paz. La oportunidad para construir paz. (Cartilla completa del Acuerdo)*. <https://bit.ly/3b8yDfz>
- Rey, J. (2016). Diagnóstico población víctima del conflicto armado. Departamento de Cundinamarca. En *Plan de desarrollo de Cundinamarca 2016-2019* (pp. 1-50). <https://bit.ly/2TQ0Q5t>
- Rodríguez, A. B. y Ramírez, L. J. (2014). Aprender haciendo-investigar reflexionando: caso de estudio paralelo en Colombia y Chile. *Revista Academia y Virtualidad*, 7(2), 53-63.
- San Pedro, P. (2006). El posconflicto bajo el prisma de las víctimas. *Desarrollo en Perspectiva*, 2. <https://bit.ly/2xCxBuB>

- Selener, D. (1997). *Participatory action research and social change*. Comell Participatory Action Research Network.
- Tedescon, J. C. (2013). Habilidades blandas. *Escuela*, 974(372), 37-40.
- Vester H., F. M. (1997). *The trees and the forest. The role of tree architecture in canopy development; a case study in secondary forests (Araracuara, Colombia)* [tesis doctoral, Universidad de Amsterdam]. <https://hdl.handle.net/11245/1.125232>

# Mercado de tierras y Estado: debate teórico en torno a la reforma agraria asistida por el mercado (caso Colombia)

Jaime Alberto Páez Méndez<sup>1</sup>  
Gustavo Meneses Montes<sup>2</sup>

## Resumen

Este capítulo pretende ubicar los desarrollos, ajustes y virajes propios de la teoría neoclásica sobre la relación Estado-mercado que apuntan, por supuesto, a cómo lidiar con el problema de los mercados de tierras. En primer lugar, se abordarán los principios que dan cuenta de estas categorías, así como la evolución de estos que, en función del interés de los capitales, abogan en determinados momentos por privilegiar uno u otro elemento, o superar las asimetrías existentes sin perder de vista la maximización de los beneficios. A continuación, se examinarán los lineamientos de política que el Banco Mundial ha trazado en la búsqueda de la eficiencia relacionada con los usos de la tierra, para lo cual se indicarán diferentes posiciones de autores que analizaron el proceso de formulación e implementación de la reforma agraria dirigida por el mercado; primero, un análisis del proceso mundial, liderado por el Banco Mundial y, luego, una serie de autores que abordaron el

<sup>1</sup> Economista de la Universidad Nacional de Colombia. Licenciado en Ciencias Sociales de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Magíster en Teoría y Política Económica de la Universidad Nacional de Colombia. Profesor investigador de la Universidad Central.  
Correo electrónico: [jpaezm1@ucentral.edu.co](mailto:jpaezm1@ucentral.edu.co).

<sup>2</sup> Economista de la Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Profesor investigador de la Universidad Central.  
Correo electrónico: [gmenesesm@ucentral.edu.co](mailto:gmenesesm@ucentral.edu.co).

caso colombiano. Finalmente, se hará una evaluación de la implementación de tal política para el caso de Colombia, en medio de las dificultades y tensiones sociales propias de la puesta en marcha de esas medidas.

**Palabras clave:** desarrollo rural, mercado de tierras, política agraria, reforma agraria, regulación.

## Land market and State: a theoretical debate about land reform assisted by market (Colombian case)

### Abstract

This chapter aims to locate the developments, adjustments and turns of the neoclassical theory on the state-market relationship that point of course to how to deal with the problem of land markets. In the first place, the principles will be addressed that account for these categories, as well as their evolution that, depending on the interest of the capital, advocates at certain times to privilege one or the other element, or overcome the existing asymmetries between one and the other. Without losing sight of the benefits maximization under any circumstances. Next, the policy guidelines examined that the World Bank, has outlined in the search for efficiency related to land uses, for which different positions of authors who analyzed the process of formulation and implementation of the Agrarian Reform will be indicated market driven. It begins with an analysis of the world process, led by the World Bank and then a series of authors who addressed the Colombian case. Finally, an evaluation will be made of the implementation of such a policy in the case of Colombia, amid the social difficulties and tensions of the implementation of these measures.

**Keywords:** agrarian politics, agrarian reform, land market, regulation, rural development.

## 1 Introducción

La implementación de la reforma agraria asistida por el mercado y propuesta por el Banco Mundial está íntimamente ligada con los procesos de acumulación de capital, y al mismo tiempo se asocia con el cambiante papel que se le asigna al Estado. En tal sentido, resulta importante situar los fundamentos teóricos de las transformaciones del Estado en función de los mercados, o ubicar las condiciones para el mejor desarrollo de los mercados en la llamada *búsqueda de eficiencia*. Es decir, no obstante la abundante literatura y los permanentes debates sobre las relaciones entre Estado y mercado, resulta relevante indagar sobre el cambio ocurrido con los procesos de reforma agraria en el caso particular de Colombia, que ha transitado de las llamadas *reformas dirigidas por el Estado* a las *reformas auspiciadas por el mercado*.

## 2 Planteamientos teóricos sobre mercados y Estado

La mayoría de libros de texto de introducción a la economía hacen referencia a las llamadas *economías mixtas*, que se caracterizan por la participación del Estado en la economía, cuya función consiste en regular los mercados, llevar a cabo una redistribución del ingreso como resultado del recaudo impositivo, a la vez que actuar como propietario de algunas empresas y activos en ciertos sectores de la economía.

Desde los tiempos de Adam Smith se estableció para el poder soberano y el Estado no solo la obligación de ejercer el monopolio de la fuerza —primer imperativo de las obligaciones del soberano—, sino que se determinó también la posibilidad de participar en el proceso de producción mercantil, con el fin de obtener ingresos para atender otras obligaciones del soberano —impartir justicia, por ejemplo—:

Esos fondos o fuentes de ingresos que pertenecen de una manera peculiar al Soberano o a la comunidad, pueden consistir en capitales o en tierras. El Soberano, como cualquier otro propietario de capital, puede obtener una renta de él, bien empleándolo directamente o prestándolo. En el primer caso, obtiene un beneficio; en el segundo, un interés de las fuentes de ingresos que pertenecen particularmente al Soberano o a la República. (1997, p. 719)

Aquí es preciso señalar que el ámbito del Estado abarca el conjunto de las relaciones sociales, afirmándolas y regulándolas. Y en un marco institucional dado, el concepto de *propiedad* se erige ante todo como un fenómeno económico.

En un Estado de derecho, se parte de la idea de que tanto la relación entre personas o grupos como la relación de posesión de las personas con los objetos están mediadas por el derecho. En este sentido, el propietario está obligado a acreditar legalmente su posesión y a formalizarla conforme a los requisitos que establece la ley. De esta manera, puede ser reconocida para todos los efectos relacionados con las transacciones económicas, ante todo con el derecho a poseer bienes, a disponer de ellos, a que sean respetados por otros y a que el Estado, por consiguiente, los proteja.

La satisfacción de las necesidades individuales y sociales opera, pues, en medio de un régimen de producción y de intercambio, con base en la propiedad privada; en el dominio de tener y retener para sí la posesión y el uso de un objeto, de un bien o de una mercancía. En la sociedad capitalista, los *agentes económicos* concurren en el mercado para intercambiar sus mercancías, entendiendo el concepto de *mercancía* en un sentido amplio, que incluye la fuerza laboral, los productos, los saberes y los capitales. En este orden de ideas, existen distintos tipos de mercado, incluyendo el mercado de tierras.

Por supuesto que, en Smith, la tesis central está afincada en los postulados del crecimiento económico a partir de la actuación de agentes descentralizados en competencia para su propio interés. Atiende al “orden natural” regido por la oferta y la demanda, donde los salarios, los beneficios y las rentas constituyen las remuneraciones naturales a las clases que intervienen en la producción —trabajadores, capitalistas y terratenientes—.

Ahora bien, el papel que le asigna Smith al Estado (el Soberano) no aparece bajo ninguna circunstancia como “regulador”, pero sí puede cumplir el rol de “propietario de capital como cualquier otro”.

El papel de la intervención del Estado toma fuerza a partir de los años treinta del siglo XX luego de la Gran Depresión de 1929 y la publicación de la teoría general de Keynes. No obstante, desde antes, los exponentes de la teoría neoclásica ya habían abordado en profundidad el tema. Así lo señala Kenneth Arrow:

Durante mucho tiempo ha sido tradicional en la economía neoclásica estudiar los fallos del mercado y defender la intervención del Estado como una forma de superarlos. El tema no está ausente desde Walras, y Marshall le da una importancia considerable. Sin embargo, fue A. C. Pigou, estudiante de Marshall, quien presentó el más completo catálogo de las fallas de mercado y las externalidades. (1988, p. 25)

Del recetario de Mankiw, el séptimo principio establece dos motivos para la intervención del Estado en la economía:

Fomentar la eficiencia y equidad [...]. La mano invisible lleva normalmente a los mercados a asignar los recursos eficientemente. No obstante, a veces no funciona por varias razones. Los economistas utilizan el término “fallo del mercado” para referirse a las situaciones en las que el mercado no asigna por sí solo los recursos eficientemente. (2014, p. 5)

Puesto que se trata de llevar a cabo la asignación eficiente de recursos y la maximización de la utilidad y el beneficio, en la conceptualización de la optimalidad de Pareto surgen los dos teoremas de la economía del bienestar. La importancia que le atribuye Stiglitz (2000) a estos dos teoremas reside en que son útiles porque definen claramente el papel de Estado. El concepto de *fallos del mercado* se desprende de los supuestos heroicos que se requieren para que se cumpla el primer teorema, según el cual, si una economía es competitiva, también es eficiente en términos paretianos. Por su parte, el segundo teorema establece que todas las asignaciones eficientes en el sentido de Pareto se pueden alcanzar mediante el mecanismo de mercados descentralizados; de esta manera, tanto para la toma de decisiones sobre la producción y el consumo como para la asignación eficiente de recursos

[...] no es necesario que exista un planificador central que posea toda la sabiduría que pueda conferirle un economista teórico o un socialista utópico: las empresas competitivas, al intentar maximizar los beneficios, pueden hacerlo tan bien como el mejor de todos los planificadores posibles. (Stiglitz, p. 73)

El autor sintetiza, describe y resume varias condiciones importantes en las que los mercados no son eficientes en el sentido de Pareto, lo cual da lugar a los fallos de mercado que justifican la intervención del Estado (Stiglitz, 2000). En tal sentido, con respecto a la relación Estado-mercado, Stiglitz señala que, “para que funcionen los mercados, tiene que haber un Estado que defina los derechos de propiedad y vele por el cumplimiento de los contratos” (p. 21).

Adicional a ello, cuando se hace referencia a los planteamientos neoclásicos y el papel del Estado dentro del desarrollo económico del campo, es preciso tener en cuenta la delimitación de los derechos de propiedad, con el fin de poder corregir las fallas de mercado que se lleguen a presentar. De esta manera, se optimizan todos los recursos disponibles en medio de un sistema de precios que funcione, así esto implique también que se pueda modificar la delimitación legal inicial mediante transacciones, precisamente para resolver todos aquellos problemas económicos que surjan entre los agentes (Coase, 1960).

Así las cosas, el papel del Estado principalmente radicaría en poder garantizar estos derechos de propiedad. Bajo este escenario, la internalización de las externalidades por parte de los agentes termina siendo una solución de mercado, dado que lo importante en la relación Estado-agente, según Coase (1960, p. 17), es que “la cuestión inmediata enfrentada por las cortes no es lo que se hará, sino quién tiene derecho legal a hacerlo”. Desde esta perspectiva, el papel del Estado es fundamental en este proceso. No obstante, en palabras de Coase (1960):

[...] si este arreglo de derechos no es establecido por el sistema legal, los costos de alcanzar el mismo resultado alterando y combinando los derechos a través del mercado pueden ser tan grandes que este arreglo óptimo de los derechos, y el mayor valor de la producción que ocasionaría, puede que nunca se logre. (p. 98)

Sin embargo, Stiglitz (2010) señala que, ante la inexistencia de circunstancias ideales, es decir, situaciones en las que los individuos son racionales y bien informados actuando en mercados competitivos, “cierta intervención del Gobierno puede aumentar la eficiencia y la equidad social”. Esto nuevamente ubica a los individuos en el punto de partida inicial: la pertinencia o no de la intervención del Estado en términos de mejorar la eficiencia económica, incluida la productividad del campo, y así resolver las fallas de mercado que se presentan. Esto a su vez podría determinar qué política o acción gubernamental se debe implementar.

Dentro de esta línea de argumentación se ubican las propuestas planteadas por el Banco Mundial y seguidas por los sectores económicos dominantes que dirigen las riendas del Estado. Deininger, considerado un *think tank* sobre el tema de los mercados de tierras, vinculado al Banco Mundial como investigador del área de desarrollo rural en el Grupo de Economía del Desarrollo, ha realizado análisis encaminados a la formulación y evaluación de políticas relacionadas con el acceso a la tierra y los mercados de tierras, principalmente en países de Centroamérica, África, varias regiones de Asia Oriental y, particularmente, Colombia. Su tesis central consiste en

que los mercados de tierras constituyen un mecanismo adecuado para combatir la pobreza rural y se inscriben dentro de un nuevo enfoque para una “reforma agraria redistributiva”.

En su diagnóstico sobre Colombia, Deininger y Lavadenz (2004), al reconocer los problemas estructurales relacionados con el acceso desigual a la tierra y la “utilización ineficiente asociada a este factor de producción en Colombia”, plantean tres obstáculos que deben ser removidos para que los mercados de tierras funcionen: 1) se requiere un nivel mínimo de seguridad física y disposición de la ley; 2) los incentivos económicos, tales como un nivel realista de tributación sobre la tierra para llevarla a su uso más productivo en lugar de participar en la acumulación especulativa de tierras; y 3) la existencia de restricciones de financiación que limitan la capacidad de los grupos más pobres de la sociedad para aprovechar las oportunidades del mercado.

En pocas palabras, la implementación de un mercado de tierras pasa por una serie de “arreglos institucionales” que faciliten la seguridad en la inversión para avanzar en la extracción de rentas y plusvalía, mediante las transformaciones en las relaciones de propiedad que el nuevo modelo suscita. Por ello, Deininger propone la dinamización del mercado de tierras bajo dos modalidades: venta de tierras y arrendamiento de tierras.

Según Deininger, el arrendamiento de tierras parece tener mayor relevancia en términos de permitir no solo una mayor productividad de la tierra, sino también evadir el problema estructural de tener que lidiar con los conflictos sociales que se derivan de la concentración de tierras por parte de los terratenientes y el Estado mismo. La materialización de esta modalidad exige, según el autor, realizar ajustes institucionales en tres aspectos: 1) contratos a más largo plazo para fomentar la inversión y la diversificación de la producción; 2) más transferencias de grandes productores a gran escala a pequeños o sin tierra, y 3) disminución de costos de transacción y de restricciones. La reciente ley de Zidres y otros proyectos sobre desarrollo rural apuntan en esa dirección.

### 3 Debate teórico

Algunos autores tratan el proceso con fases de periodización cronológicas, y otros lo enfocan sobre la base de características, sin desconocer la época en que tuvieron relevancia.

João Márcio Mendes Pereira (2006), en su artículo: “La política agraria contemporánea del BM: objetivos, lógica y líneas de acción”, con base en los datos del Banco Mundial (BM), comprobó las fases del proceso de formulación e implementación de la política agraria en los Estados nacionales, a nivel mundial, de la siguiente forma: entre 1990 y 2004, el BM aprobó 45 operaciones de préstamo con 32 países, para proyectos relacionados con su política agraria. Sumados los proyectos finalizados y los que están en curso,

la región de Latinoamérica y del Caribe responde por 33,3 % del total; el este de Europa y Asia Central, por 26,6 %; el este de Asia y la región del Pacífico, por 24,4 %; África y Medio Oriente, por 13,4 %, y el sur asiático, por 2,2 %. El BM aceleró significativamente la aprobación de tales proyectos: entre 1990 y 1994 aprobó 3, y de 1995 a 1999, 19, con un total de USD 700 millones; y de 2000 a 2004 aprobó 25, por un total de USD 1000 millones en préstamos (Mendes, 2006).

Con base en la hipótesis de Mendes (2004), el BM prácticamente abandonó el tema agrario en los años 1980, en función de la total prioridad concedida a los programas de ajuste macroeconómico y a la renegociación de la deuda externa de los países latinoamericanos, pero volvió a interesarse por el tema en la década siguiente, básicamente por cinco razones:

1. La oportunidad de despolitizar el tratamiento del problema agrario existente en grande parte de los países del sur; una vez finalizada la Guerra Fría, quedaba debilitada la vinculación entre la lucha por la reforma agraria y un ideario de transformación social más abarcante.
2. La necesidad de liberar los mercados de tierras, a través de la liberación de las barreras legales a la libre compra y venta y al arrendamiento de tierras, como parte de los programas de ajuste estructural.
3. La necesidad de responder a los conflictos agrarios y, en algunos casos, a acciones de movimientos sociales prorreforma agraria, con el objetivo de garantizar la seguridad y la estabilidad política del capital.
4. La necesidad de crear programas y proyectos sociales en el campo para compensar selectivamente el impacto regresivo de las políticas de ajuste estructural sobre parcelas del campesinado.
5. La necesidad de controlar el proceso de mercantilización de las tierras rurales en las sociedades del antiguo bloque soviético, de modo que se acelere y consolide su transición al capitalismo financiero.

La política agraria del BM básicamente se organiza en ocho líneas de acción (Mendes, 2006): 1) arrendamiento de tierras, 2) compra y venta de tierras, 3) titulación privada, 4) cambio en la legislación agraria y creación de nuevo aparato administrativo, 5) control de los conflictos agrarios, 6) tributación de la propiedad rural, 7) descolectivización y privatización de tierras, y 8) reforma agraria asistida por el mercado.

### 3.1 Arrendamiento de tierras

Este tema es prioritario para el BM, especialmente luego de que la reforma agraria “asistida por el mercado entrara en crisis en varios países donde

fue experimentada”. Implicó la suspensión de barreras legales, normalmente creadas con reformas agrarias para proteger pequeños arrendatarios.

El hecho de que este tipo de relación social se haya identificado hace décadas como sinónimo de explotación del campesinado y de retroceso económico por todas las organizaciones campesinas latinoamericanas no es considerado por el BM. Sus objetivos principalmente consisten en aumentar el uso productivo de la tierra y disminuir los costos de producción de las empresas agroindustriales. Diversas investigaciones muestran que ese tipo de relación no contribuyó a mejorar el acceso a la tierra por el campesinado pobre de América Latina.

### **3.2 Compra y venta de tierras**

El objetivo de esta línea de acción también es aumentar la mercantilización de la tierra permitiendo, vía transacciones patrimoniales, la salida de productores rurales “ineficientes” y la entrada de productores “eficientes”, siempre en la óptica de valorización del gran capital agroindustrial.

### **3.3 Titulación privada**

Implica la concesión de títulos de propiedad a agricultores que ocupan y cultivan tierras no tituladas, incluso en áreas comunales, públicas y reformadas (constituidas a partir de reformas agrarias). Su objetivo prioritario es disminuir la informalidad en el mercado de tierras para dar más seguridad legal a las transacciones.

Para el BM, no importa si un pueblo o grupo social considera el valor de uso de la tierra más importante que su valor de cambio, pues, en su visión, la universalización de la propiedad privada a todas las sociedades humanas sería el “ápice” del desarrollo. En algunas situaciones, la titulación estimuló la venta de tierras por los campesinos y su posterior concentración. Además de eso, al contrario de lo que afirma el BM, existen fuertes indicios de que la concesión de títulos de propiedad no mejoró el acceso del campesinado pobre al mercado de crédito formal, por lo menos en Latinoamérica.

### **3.4 Cambio en la legislación agraria y creación de nuevo aparato administrativo**

Se trató, en esencia, de crear condiciones legales y administrativas para la libre transacción mercantil de la tierra, a través de la simplificación de los procedimientos burocráticos y de garantías en la seguridad de los contratos privados. En esta lógica, todo el proceso debería ser administrado por gobiernos municipales. Como se esperaba, el BM no afirmó nada sobre la

apropiación privada ilegal de tierras públicas, muy común en los países del sur, ni tampoco sobre las reivindicaciones del campesinado a favor de la retoma de sus tierras ilegalmente apropiadas por grandes estancieros.

### 3.5 Control de los conflictos agrarios

Consistió en la creación de mecanismos de neutralización o resolución rápida de las tensiones sociales alrededor de la tenencia y propiedad de la tierra, preferentemente por gobiernos municipales. El objetivo fue impedir que el cúmulo de conflictos de “baja intensidad” comprometiera la seguridad y la previsibilidad de las transacciones de mercado y de la inversión privada —incluso extranjera— en el campo. En los documentos del BM, no se encuentra una sola palabra sobre la violencia cada vez más aguda contra el campesinado y poblaciones indígenas, provocada por la expansión de la apropiación privada de la tierra asociada a la producción de *commodities* para exportación.

### 3.6 Tributación de la propiedad rural

El BM defiende la municipalización de la tributación rural y no prioriza el apoyo a la implementación de la tributación progresiva sobre la propiedad de la tierra para cohibir la especulación inmobiliaria.

### 3.7 Descolectivización y privatización de tierras

Esta línea de acción consiste en privatizar e individualizar los derechos sobre la tenencia y propiedad en haciendas colectivas o estatales, con el fin de crear mercados formales de tierra. Así se abre la matriz de propiedad —especialmente en las sociedades del este europeo y de la antigua Unión Soviética— a la entrada de capital privado nacional e internacional.

### 3.8 Reforma agraria asistida por el mercado

Este modelo, creado y exportado por el BM, bajo formatos diferenciados, tuvo inicio en 1994 en Sudáfrica y Colombia, y en 1997 en Brasil y en Guatemala. También inspiró o reforzó políticamente programas ya existentes de compra y venta de tierras en Honduras, El Salvador, Filipinas, México, Malawi y Zimbabue. Consiste en una relación voluntaria de compra y venta de tierras entre agentes privados financiada por el Estado. El BM afirma que ese modelo permitiría a los trabajadores sin tierra o con poca tierra generar una renta suficiente para que salieran de la pobreza, pagaran la deuda con el Estado, y así consolidar “productores eficientes” en el mercado agrícola.

Finalmente, según Mendes (2004), la implementación de tales programas, en términos político-ideológicos, ha generado ganancias significativas para su base de sustentación, por las siguientes razones: a) ha competido con los programas de reforma agraria existentes, ya precariamente ejecutados; b) ayudó a reforzar la ideología dominante, que busca legitimar la mercantilización de derechos sociales fundamentales; c) ha servido para que los Gobiernos atenúen en mayor o menor grado la presión social prorreforma agraria; d) fortaleció la crítica de la derecha sobre la ineficiencia económica y la inviabilidad política de la reforma agraria en el presente, y e) reforzó las recetas difundidas por el BM y el Fondo Monetario Internacional sobre la inviabilidad fiscal de políticas sociales de carácter universal y redistributivo.

En Colombia, en el artículo de Gruszczynski (funcionario del Departamento Nacional de Planeación) y Felipe Jaramillo (funcionario del Banco Mundial), que hace un balance histórico de la cuestión de tierras y la política agrícola en Colombia, se evalúa los resultados del conflicto sobre el uso de la tierra y los programas de titulación y redistribución de baldíos. La incorporación de la Ley 160 de 1994 inaugura un programa de reforma agraria asistida por el mercado considerada por los autores como la columna de su análisis para poder concluir sobre las lecciones necesarias que estimulen una mayor eficiencia de los mercados de tierras. Para este objetivo, estos autores manejan las siguientes tesis:

- Tesis 1. Naturaleza del fracaso de la reforma agraria asistida por el mercado: la reforma agraria asistida por el mercado con la Ley 160 de 1994 ha estado condicionada por problemas de implementación de índole institucional. Además de estos obstáculos, la restricción presupuestaria del Gobierno ha impedido la extensión en la distribución de tierras que ofrece este nuevo método.
- Tesis 2. Error de la discusión: se han equivocado debatiendo los costos y beneficios de los subsidios, en lugar de hacer referencia a la sostenibilidad de los proyectos productivos.
- Tesis 3. Diagnóstico optimista: los dos ejercicios pilotos de reforma agraria asistida por el mercado en Colombia fueron exitosos en la selección de los beneficiarios, planeación local e integración a las cadenas de valor. Sin embargo, las fallas en política y en las instituciones han condicionado este éxito. Las fallas de mercado son reforzadas por la continuidad de una política de subsidios, aunque es el sistema de administración de tierras, junto al conflicto armado, la principal distorsión en la garantía de la seguridad sobre la propiedad privada.
- Tesis 4. La historia de la política de tierras fue abordada teniendo en cuenta la subexplotación de la tierra (ineficiencia), debilidad de los derechos de propiedad e incremento en la degradación de los recursos (mal uso).
- Tesis 5. Origen histórico del patrón de tenencia de la propiedad privada: el inicio data de la apropiación de los españoles, con lo que se asignó grandes

propiedades a familias influyentes. Después de la Independencia se emplearon las tierras como medio de pago a los líderes militares de la guerra civil, así como una expansión de la frontera que jurídicamente se resolvía a favor de las familias más ricas. El legado histórico solo se remonta hasta principios del siglo XX.

- Tesis 6. Mercado de tierras: el mercado de tierras en Colombia es más activo que en los EE.UU; sin embargo, es altamente segmentado, ya que usualmente los grandes capitales compran grandes propiedades y los pequeños capitales compran pequeñas propiedades. No hay movilidad entre pequeños y grandes.
- Tesis 7. Naturaleza de la Ley 160 de 1994: esta ley les asigna a los beneficiarios un mayor rol en la reforma agraria mientras se limita al Incora a un papel de facilitador de la acción del mercado. Con el proceso de mercado asistido, las tierras seleccionadas por los campesinos negocian con el propietario, y el Incora entra a subsidiar la transacción de los campesinos, mientras el sector financiero respalda el préstamo. Este mecanismo busca un mayor protagonismo de los funcionarios de la banca privada que del Incora, tal que los criterios de asignación respondan a los criterios de mercado y no a los burocráticos (como efectivamente sucedió durante los primeros 8 años de la Ley 160 de 1994). El objetivo final es lograr la asignación de recursos de acuerdo con los costos de la tierra y la factibilidad del proyecto (Gruszynski y Jaramillo, 2003).

De otra parte, Deininger (2002) hace un balance sobre las medidas de política de tierras implementadas por los países de la antigua Unión Soviética y del tercer mundo desde comienzos de los años noventa, bajo el marco de los programas de desarrollo rural del BM. El contexto histórico de las políticas que se analizan corresponde al periodo de finalización de la Guerra Fría y la disolución de la Unión Soviética. Esas medidas se orientaban principalmente a privatizar la tierra en dichas regiones y a consolidar los mecanismos de mercado. No obstante, el análisis es realizado por el autor a finales del siglo XX, cuando se promueve la segunda generación de medidas de ajuste estructural, fuertemente influenciadas por la corriente neoinstitucionalista.

De su análisis se desprende, entonces, la necesidad de ajustar las instituciones para que el mercado de tierras funcione eficientemente. De acuerdo con este autor, el BM se interesa por las cuestiones de la tierra y abre amplias líneas de crédito y programas a partir de la década de los noventa, principalmente con el propósito de promover la transición hacia la economía de mercado de los países de la disuelta Unión Soviética, y bajo la consideración de que privatizar la tierra y contar con derechos de propiedad seguros era imprescindible en dicha transición. Adicionalmente, señala Deininger que en los países del tercer mundo el BM impulsó la reforma agraria a través del mercado, bajo la misma lógica neoinstitucionalista.

Para justificar la importancia de la formalización de los derechos de propiedad y de los mercados de tierras, Deininger (2002) ofrece dos argumentos. En primer lugar, el acceso a la tierra y derechos estables sobre su propiedad contribuyen a erradicar la pobreza, en la medida que pueden ayudar a mejorar la condición nutricional de los hogares pobres, a utilizar la abundante mano de obra familiar y a incrementar el nivel de ingreso. Considera que constituye una “red de seguridad de bajo costo y efectiva para reducir la vulnerabilidad”, lo cual implica la necesidad de fortalecer los mecanismos de mercado para ampliar el acceso de estos hogares pobres.

En segundo lugar, una tenencia segura y bien definida de la tierra puede incrementar su valor y generar los incentivos para realizar inversiones y superar las imperfecciones del mercado crediticio vinculadas con la falta de garantías (Deininger, 2002).

Al respecto, considera que el otorgamiento de un título formal facilita y reduce los costos de las transacciones de tierras en el mercado, lo que significa que se puede utilizar la tierra como garantía en los mercados financieros y contribuir con el surgimiento de este mercado y de los hipotecarios vinculados. En efecto, indica, derechos de propiedad seguros, claramente definidos y fácilmente transferibles, corresponden a una garantía ideal que incrementaría la oferta de crédito de fuentes formales para las inversiones y reduciría su costo.

Más adelante añade que, cuando los mercados de crédito no funcionan, se pueden presentar distorsiones que reducen la eficiencia, como las compras especulativas y las ventas forzosas; así, cuando los pobres no tienen acceso al crédito pueden verse forzados a vender la tierra a precios muy bajos en momentos de necesidad, de modo que se pierde definitivamente su activo. Igualmente señala que las hipotecas son un mecanismo valioso para compradores que no poseen este activo, y en su ausencia no podrían ingresar a este mercado (Deininger, 2002). Así las cosas, para Deininger, una mayor inversión y el consecuente incremento de la productividad, la consolidación de los mercados financieros relacionados y la planificación del uso de la tierra y su desarrollo —derivada de un efectivo catastro y registro— contribuyen al crecimiento económico.

Otra de las bondades de la formalización de los derechos de propiedad sobre la tierra identificada por Deininger corresponde al logro de mejoras institucionales, pues supone que la regularización de los derechos y su registro permiten controlar las injusticias, los conflictos y la violencia. No obstante, advierte que para ello se requieren sistemas de administración de tierras transparentes y bien diseñados para evitar la corrupción y asegurar: I) una asignación equitativa y eficiente; II) los derechos de los pobres; III) las transacciones de la tierra, y IV) las inversiones. Agrega el autor que un registro eficiente de los títulos sobre la propiedad de la tierra permitiría

verificar su condición a bajo costo, con lo que se reduce la información asimétrica y se abaratan los costos de las transacciones. Además de lo anterior, el autor señala que, con derechos bien definidos sobre la tierra y su registro, se incrementarían los ingresos de los gobiernos gracias a la mejora en el recaudo de los impuestos al patrimonio (Deininger, 2002).

Dada la importancia de los derechos de propiedad para este autor, representante del BM, resulta relevante considerar su caracterización, conformada por su alcance, duración y nivel de garantía. Con respecto al alcance, incluye el derecho a excluir a terceros, gozar de los frutos, vender, arrendar, hipotecar y transferir por herencia. Asimismo, define la duración de los derechos de propiedad como el periodo en que se tengan sobre una parcela en particular. Con respecto al nivel de garantía, señala que corresponde a la capacidad de hacer cumplir el derecho sobre la tierra, la confianza en esa capacidad y los costos de transacción vinculados.

Bajo esta lógica, desde la década de los noventa, el BM ha emprendido programas de apoyo y financiamiento a los países clientes para crear y consolidar la infraestructura institucional mediante la cual se administre efectivamente el derecho a la tierra. Estos programas incluyen: 1) cobertura completa en el registro jurídicamente válido de la situación de propiedad de la tierra; 2) mejora en la gobernabilidad y el establecimiento del pleno respeto por el régimen de derecho; 3) creación de un contexto jurídico y de la infraestructura administrativa o judicial para la solución de conflictos y reducción de su surgimiento; 4) sostenibilidad institucional y financiera, y 5) incentivos para el uso racional de la tierra a través de impuestos (Deininger, 2002).

Para el BM, los problemas agrarios en países en situación de conflicto o posconflicto (dentro de los cuales está Colombia) han sido de gran relevancia. Deininger señala que estos problemas, que corresponden a cuestiones complejas, requieren una normalización gradual. Para ello se requiere, normalmente, ofrecer garantías a excombatientes en relación con la tenencia de la tierra, de tal manera que se propicien condiciones que permitan el desarrollo rural y, por ende, el crecimiento en este renglón de la economía.

Como resultado, los programas del BM han contribuido significativamente con la privatización de tierras a gran escala y la reestructuración agraria en Europa oriental y la antigua Unión Soviética. Además, han apoyado grandes avances en el aumento de la duración, seguridad y transferibilidad de los derechos de uso a particulares en tierras que eran propiedad del Estado, gracias al establecimiento de una infraestructura básica de administración de tierras. También reconoce que, en la práctica, la introducción de impuestos al patrimonio ha sido obstaculizada por la carencia de registros precisos, la limitada capacidad de los Gobiernos y el poder de los terratenientes. Con respecto a los países en situación de conflicto o posconflicto,

Deininger indica que, aunque se ha avanzado en términos de creación del marco legal, su aplicación ha resultado limitada y para ello se requeriría de la implementación de programas piloto.

Con respecto al mercado de tierras, este autor identifica las ventajas de su funcionamiento y señala que permite transferir la tierra a su uso óptimo, mejorar la eficiencia y sentar las bases para la operación de mercados financieros, gracias a que la tierra se puede utilizar como garantía. Los mercados financieros ayudarán a transferir tierra a pequeños productores, quienes tendrían una ventaja en productividad al utilizar mano de obra familiar, frente a la mano de obra asalariada.

Deininger asegura que el BM ha identificado una serie de intervenciones del Estado que conducen a generar restricciones en el funcionamiento de este mercado. Por tanto, deberían eliminarse las prohibiciones o restricciones a la compra de tierras por parte de extranjeros; las limitaciones o restricciones de la propiedad sobre la tierra para las personas jurídicas, con el fin de evitar su concentración en manos de corporaciones anónimas; los condicionamientos a la cantidad de tierra que se puede poseer, lo que también afecta a los bancos cuando reciben las tierras en dación de pago; y la fijación de precios mínimos y máximos, así como las restricciones administrativas de trámites burocráticos.

Asimismo, para Deininger, los Gobiernos deben seguir las siguientes medidas de carácter institucional para facilitar el buen funcionamiento del mercado de tierras, en el cual se incluyan aspectos como bases jurídicas de propiedad de tierras, facilidades para solución de conflictos, garantía en transferencias de bienes, reglamentación de uso de la tierra, administración de las tierras que pertenecen al Estado y definir la gestión tributaria al respecto.

Sobre los mercados de arrendamiento de tierras, el autor señala que la experiencia del BM ha demostrado que esta modalidad ofrece flexibilidad cuando los derechos de propiedad de la tierra no están aún formalizados y los mercados de venta de tierras aún no están funcionando. Finalmente, con respecto al tema de la reforma agraria, señala:

En una serie de países donde por circunstancias históricas muchos de los pobres están excluidos del acceso a la tierra, se entiende que una reforma agraria redistributiva por una sola vez es necesaria como medio para corregir injusticias históricas. (Deininger, 2002)

Desde otra perspectiva, Höllinger (1999) presenta un análisis de la introducción de la reforma agraria de mercado en Colombia y los alcances reales de su implementación. Se presenta una visión del concepto teórico del nuevo enfoque como marco de referencia para estudiar hasta dónde la Ley 160 refleja el nuevo concepto y qué efectos tiene su materialización.

Höllinger realiza una breve explicación histórica de la evolución de la visión de la reforma agraria bajo la concepción capitalista, más gobernada inicialmente por la influencia de la economía política, y la reforma agraria de mercado, influenciada por concepciones de corte neoclásico y neoinstitucionalista. La visión que primó hasta finales de los años ochenta puso mucho más énfasis en los factores de la economía política, al entender por *reforma agraria* la intervención del Estado para modificar la estructura agraria, con el objeto de darle un mayor uso a la tierra y lograr su distribución más equitativa. Según el autor, este proceso generalmente ha sido conflictivo, dado que la concentración de la tierra genera una estructura social que ha de ser removida, lo cual genera tensiones al plantear cambios en las estructuras de poder político relacionadas con ella (Höllinger, 1999).

Es importante resaltar que este autor establece claramente la diferencia epistemológica entre el proceso de reforma agraria de carácter estructural, desde las concepciones de la economía política, que implica transformación en la estructura de la propiedad rural, y —por otro lado— la reforma agraria de mercado, que se basa en las fallas de mercado y se focaliza en conceptos e instrumentos neoclásicos y neoinstitucionalistas.

De acuerdo con Höllinger (1999), en Colombia se presentó el mismo fenómeno que en muchos países latinoamericanos en los años setenta. Aparecieron los programas DRI, que sustituían las reformas agrarias de las agendas políticas; estos programas hacían énfasis en los procesos de tecnificación sin tener en cuenta la estructura de la tenencia de la tierra y la propiedad rural.

Esto es coherente con el nuevo paradigma de desarrollo, basado en la globalización de la economía. La reforma agraria pasa de ser un problema de economía política, cuya solución es responsabilidad del Estado, a un problema de reducción de las distorsiones e imperfecciones de los mercados y de las políticas, propio de los enfoques neoclásicos y neoinstitucionalistas.

El autor define tres niveles de análisis para abordar el marco conceptual de la reforma agraria, y asume que no es solamente un problema técnico, sino más bien un dilema político. Esos niveles son macro-, meso- y micro- (macroestructuras de sociedad, nivel administrativo-ejecutivo y nivel regional-local) (Höllinger, 1999).

El concepto teórico de la reforma agraria a través del mercado, se basa en un análisis microeconómico y neoinstitucionalista. Esta visión aborda elementos tales como la relación inversa entre el tamaño de la explotación y el valor agregado por superficie; la ausencia de economías de escala en la producción agrícola, y, finalmente, la existencia de ventajas comparativas en la agricultura familiar. De estos factores se derivan procesos de economías de escala en la mayoría de las actividades agropecuarias.

La reforma agraria a través del mercado busca que la tierra se convierta en un factor productivo que promueva la equidad y la eficiencia. Sin embargo, las imperfecciones generadas por el mercado, como el riesgo moral, las asimetrías de la información y factores extraeconómicos asociados a la herencia de la tierra, al poder territorial y al estatus social, evitan la asignación eficiente de la tierra a trabajadores que la harían realmente productiva y la búsqueda de la maximización de la ganancia (hipótesis feudal, hipótesis de un mercado de tierras imperfectas, hipótesis de precios distorsionados o *rent seeking*, hipótesis de limitantes de capital e hipótesis de la falta de ahorros). Además, no se está fomentando la capacitación de los beneficiarios para evitar la creación de asimetrías y que, en lugar de ello, participen en un proceso activo en la toma de decisiones.

La posición del autor tiene como elementos esenciales de su argumentación los cambios en la forma de crear políticas alrededor de la reforma agraria, y contempla las ventajas comparativas de la agricultura familiar dada su flexibilidad en mano de obra y los menores costos de transacción. A partir de esta ventaja comparativa, el plan piloto se concentra en la interacción entre actores y subsidios que se enfoquen en capacitar a los beneficiarios del Plan de Generación de Empleo (PGE). Sin embargo, el exceso de confianza en la reforma y la interacción entre actores lo lleva a ignorar y no crear medidas suficientes para los factores extraeconómicos que aumentan el valor de la tierra, y no promueven que los precios sean endógenos en un país donde se presenta heterogeneidad en las estructuras de la tierra y la propiedad, se evite la especulación de los precios de la tierra y las asimetrías de información entre compradores y vendedores (Höllinger, 1999).

Según Höllinger, la estrategia de la reforma agraria de mercado se basa, en primer lugar, en tomar medidas eficientes para bajar el nivel de precios y acercarlo al valor capitalizado de la rentabilidad agropecuaria. En segundo lugar, también se basa en crear líneas de crédito subsidiado para cerrar la brecha entre el precio actual de la tierra y la capacidad de pago de los beneficiarios, y para impedir su autoexplotación. Y en tercer lugar, crea un mercado de tierras y mejora su eficiencia mediante la clarificación y el fortalecimiento de los derechos de propiedad, la privatización de las tierras baldías y la reducción de los costos de transacción en el mercado formal.

Además, para el autor, en el mercado de tierras se cruzan diferentes lógicas de producción agropecuaria, de especulación y de carácter extraeconómico por factores socioculturales. Todo esto se refleja en el nivel de precios y en la dinámica de la oferta. El concepto teórico de la reforma agraria de mercado percibe la brecha entre el precio de mercado y el precio según la rentabilidad productiva como un fenómeno coyuntural, resultado de políticas distorsionadas y costos de transacción (Höllinger, 1999).

Con respecto a la implementación de una reforma agraria de mercado en Colombia y el diseño de la Ley 160, el autor indica que la gran influencia ejercida por los propietarios en su formulación y la limitada participación en este proceso de las organizaciones campesinas se explica en gran medida por la ausencia de mecanismos efectivos para dinamizar la oferta y la carencia de mecanismos efectivos para endogeneizar el precio de la tierra.

El autor concluye que, por la doble función de la tierra como activo de capital y activo líquido, la capitalización de las rentas estatales en el precio de la tierra y el carácter oligopólico del mercado de tierras generan una brecha significativa entre el precio de la tierra y su rentabilidad agropecuaria capitalizada. Para cerrar esta brecha se deben aplicar diferentes políticas dirigidas a la oferta, con el fin de bajar el precio y aumentar el acceso de los pobres a la tierra vía mercado. En vista de las imperfecciones del mercado y el bajo poder adquisitivo de los pobres, es necesario proporcionar un subsidio de demanda, de manera que impida la baja del nivel de precios de la tierra y conduzca a fuertes procesos de “buscadores de rentas” o de *rent seeking* (según la expresión de Höllinger), con lo cual se bloquea el acceso a la tierra para la mayor porción de los pobres del campo. Este sería el caso colombiano (Höllinger, 1999).

Es importante anotar que Höllinger es partidario de la reforma agraria de mercado. Su aporte es esencial en la medida que indica y argumenta los pros y contras de su aplicación, tanto desde lo teórico como desde la realidad colombiana. La implementación de este enfoque sugiere la disminución de los choques institucionales a través de una mayor integración regional y un trato equilibrado de todos los instrumentos que da la ley para reformar la estructura de la propiedad de la tierra y dinamizar el mercado de tierras, con la participación del sector financiero en la elaboración de los proyectos productivos.

Finalmente, es importante recoger una serie de opiniones de autores e instituciones nacionales sobre propuestas de políticas de tierras, que ya desde mediados de la década de los ochenta, con sus comentarios y posiciones, reaccionaron ante la nueva visión de la reforma agraria dirigida por el mercado, que se venía gestando e implementando a nivel mundial. La mención de los autores y sus principales aportes con respecto a este tema se extrae de un completo informe realizado en el año 2009 por el Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH), “La política de reforma agraria y tierras en Colombia. Esbozo de una memoria institucional” (2013).

En dicho estudio se indican los aportes de Luis Lorente, Armando Salazar y Ángela Gallo en 1985, basados en el análisis de los predios superiores a 500 hectáreas. En la conclusión de que el país tiene muy pocas tierras aptas para la agricultura sugieren estrategias para la reforma agraria, así:

1. Adecuar una parte de la tierra que pueda convertirse en apta para monocultivo sin restricciones es una estrategia razonable a largo plazo, si se piensa solo en el volumen de producción. No obstante, proporcionará apenas soluciones marginales para la población que hoy se encuentra en minifundios y tendría un costo comparable al de los distritos de riego iniciados en los sesenta.
2. Más que la destrucción del latifundio geométrico, la estrategia de reforma agraria debería orientarse hacia la reubicación del uso de las tierras, sin que el tamaño sea motivo ni impedimento. En vez de adecuar tierras, es probable que resulte más económico y mucho más rápido comprar tierras ya adecuadas, aunque fuera necesario hacerlo casi de contado.
3. La venta de tierras para ganadería y silvicultura que tenga o adquiera la nación, el crédito hipotecario para adquirir tierra financiada mediante bonos, la renta presuntiva combinada con el revalúo comercial y otras medidas similares pueden ser complementos valiosísimos a la estrategia de expropiación.
4. Parece claro que cualquier acción de reforma agraria debe estar fundamentada en el estudio de las condiciones locales y desarrollarse de acuerdo con un plan *ad hoc*, y no según normas generales de aplicación. Y como es probable que, en un futuro cercano, la producción campesina sea más necesaria que hoy, sugieren intensificar la investigación en cultivos asociados y mixtos, la combinación de temporales y permanentes, la complementación con ganadería, etcétera (CNMH, 2013).

Otro aporte es el del CEGA en 1987, en el cual se plantea que la reforma no debe limitarse a crear nuevas unidades de subsistencia, sino buscar unidades con capacidad de acumulación y progreso con servicios de apoyo colectivos, para que se formen empresas. La política de tierras se fundamentaría en un proceso de reforma agraria que promueva condiciones de redistribución y acceso a los recursos que favorezcan la generación de excedentes y su reinversión productiva en la finca o región, con dos estrategias:

- Promoción de una estructura de tenencia y distribución de la propiedad rural, cuya característica sea la unidad producto-propietario en la misma persona natural o jurídica.
- La creación de condiciones que garanticen a los pequeños productores campesinos el acceso oportuno y suficiente a los recursos de capital, asistencia técnica y comercialización (CNMH, 2013).

Desde otra perspectiva, en el mismo informe, la Misión Rural de 1988 reitera lo siguiente:

Uno de los factores que justifican el proceso de redistribución de tierra es la potencialidad que tiene el proceso de reforma agraria como política estratégica para el ordenamiento territorial. De hecho, la reforma agraria debe inducir una

redensificación de las regiones ya incorporadas a la frontera agrícola invirtiendo los flujos de migración desde las zonas de reserva forestal, e inclusive desde las áreas marginales urbanas, hacia regiones de reforma agraria. Así, la redistribución de tierras cumple una función de consolidación de territorios y la utilización óptima de la infraestructura, creando mejores condiciones para la protección de los recursos naturales y la biodiversidad afectados por colonizaciones de pobre impacto social y alto impacto ambiental. (CNMH, 2013, p. 100)

Según el estudio del CNMH, Suárez (1999) establece la controversia con los supuestos de la política de mercado de tierras, y propone una reforma rural replanteando la reforma agraria tradicional a raíz de las tendencias evolutivas de la sociedad, y reconsidera también la importancia y protagonismo de las regiones y los municipios. La reforma rural (RR) implicaría una intervención activa hacia la redistribución de los activos, actualmente valorizables, así como de oportunidades de trabajo, de bienestar social y de educación:

La reforma rural tendría como unidad objeto de fomento la Unidad Familiar Rural, en lugar de la Unidad Agrícola Familiar. La reforma agraria sería un capítulo de la reforma rural, la cual, emulando las lecciones del pasado, trataría de promover un núcleo fuerte de pequeños propietarios con capacidad para romper las estructuras monolíticas de la gran propiedad y que establecería conexiones con las pequeñas unidades familiares localizadas en los cascos urbanos y también objeto de fomento. (p. 63)

Para ello, debería contarse con información para definir zonas que requieren creación de estos núcleos de propietarios; en lugar de la información departamental, se debería contar con información para zonas planas y quebradas, de acuerdo con la calidad de los suelos. Se harían compras de tierras a precios sustancialmente inferiores a los comerciales, donde sea necesario crear un núcleo fuerte de pequeños y medianos propietarios. Suárez propone crear un Banco Rural Hipotecario para promover la adquisición de activos fijos, además de la propiedad de la tierra; y retomar los créditos en especie como los que se realizaron en el Incora (crédito del BM). Además, sugiere crear fondos ganaderos para ese propósito (CNMH, 2013).

En el mismo documento, Urbina (1999) propone ajustes para hacer viables los mercados de tierras:

- La organización espacial ágil, trazando los linderos en el uso potencial adecuado del suelo, el cierre de la frontera agropecuaria usando la definición de las ZRC y de desarrollo empresarial, y los cierres internos de los perímetros urbanos proyectados con las zonas de reserva agropecuaria.
- La disminución de la incertidumbre del mercado, estableciendo reglas de juego claras para la oferta y la demanda (matriz de origen y uso de la tierra rural divulgada ampliamente), y una información confiable y completa.

- Remodelación de las bases legales y reglamentarias referidas al mercado.
- Diseño de nuevos incentivos para mejorar la base del mercado y la tarifa del impuesto predial (CNMH, 2013).

Asimismo, Mondragón (2001) propone una vía de desarrollo campesino para el agro. La reforma agraria debe ser concertada y su objetivo social será la paz duradera; su objetivo económico será desactivar la renta especulativa y absoluta de la tierra. El suelo debe usarse de acuerdo con su potencial agroecológico y la rentabilidad superior al precio de la tierra. Aplicar la expropiación por vía administrativa y la extinción de dominio sobre todas las tierras aptas para la agricultura que estén siendo desperdiciadas o mal explotadas, o adquiridas con capitales ilícitos (CNMH, 2013).

De otra parte, en el mismo informe del Centro Nacional, Deininger, Gruszczynski y Lavandez (2003) proponen tres acciones inmediatas: a) tomar medidas para frenar la acumulación especulativa e improductiva de la tierra, como el mejoramiento en el cubrimiento y actualización de catastro, el aumento de los incentivos para el recaudo del impuesto predial a nivel local, así como un mayor esfuerzo para relacionar la tierra con el desplazamiento, y la puesta en marcha de diferentes elementos de política para mejorar la utilización de tierra; b) brindar apoyo sistemático a gobiernos locales para mejorar el tema de la tenencia de la tierra en la revisión de los POT, y c) explorar mecanismos para la implementación, y fuentes para su financiación, que se podrían utilizar para mantener un fondo que apoye el establecimiento de empresas productivas. De esta forma, se buscaría integrar los elementos de una política de tierras accesible a los gobiernos de los diferentes niveles, que no solo incentive su participación, sino que genere una base para situar la política de tierras en un contexto más amplio, de soluciones negociadas al conflicto, ataque a la baja productividad y acceso equitativo a activos. Proponen, entonces, una política de tierras y sus relaciones con otras iniciativas de políticas para hacer funcionar mejor los mercados y el acceso a activos a través de ese mecanismo, en lugar de una intervención directa del Estado en la estructura agraria vía la redistribución de tierras (CNMH, 2013).

Por su parte, el CEDE (2004, en CNMH, 2013) propone considerar los POT y los planes de desarrollo municipal como una oportunidad de plantear los asuntos de tierras en un contexto más amplio. Afirma que la participación efectiva del sector privado es una condición crítica para el éxito de las políticas de tierras, si inciden en la gerencia del proyecto (acceso a tierra con mayor competitividad). Finalmente, propone crear un fondo que otorgue subsidios para que individuos y gobiernos locales mejoren la competitividad agropecuaria por fuera del ambiente legal restrictivo de la reforma agraria.

De acuerdo con el CNMH, el mandato agrario de organizaciones campesinas (CNMH, 2003) reclama respeto y garantía del derecho a la tierra y

al territorio de los pueblos y comunidades rurales, así como una reforma agraria integral dirigida por el movimiento campesino, afrocolombiano e indígena, que garantice el completo apoyo del Estado a los beneficiarios y haga cumplir la función social y ecológica de la propiedad de la tierra para aprovechar debidamente las tierras aptas para la agricultura y revertir la concentración especulativa de la propiedad: “Ante la ausencia de acciones del Estado, los campesinos, afrodescendientes e indígenas adelantarán la reforma agraria de hecho” (CNMH, 2013).

En el mismo sentido, el Grupo Ilsa en 2004, conformado por varios profesionales, hizo una propuesta de políticas agrarias para Colombia que cubre gran variedad de temas, dentro de los que se encuentra lo referente a la política de tierras. Este grupo plantea:

Eliminar en un plazo no mayor de cinco años la acumulación improductiva e ilícita de las tierras mediante la aplicación eficaz de la extinción de dominio, la expropiación por vía administrativa y la aplicación de gravámenes expropiatorios para las tierras inadecuadamente explotadas [...]. Una acción prioritaria será la restitución inmediata de los predios adquiridos a través de la coacción económica o el terror. (CNMH, 2013, p. 106)

Asimismo, el Grupo Ilsa señala la importancia de privilegiar con el acceso a la tierra a las comunidades campesinas, afrocolombianas e indígenas, en particular a los afectados por el desplazamiento forzado. También a los medianos y aun grandes empresarios que las destinen a la producción de alimentos y bienes exportables que generen ingresos y empleo. El Estado regulará las rentas derivadas del arrendamiento de tierras. De igual modo, según el documento, es necesario establecer límites al tamaño de la propiedad, según su calidad, cultivos, regiones, vías de comunicación y mercadeo, dentro de los marcos de la actual frontera agrícola.

También reclama fortalecer la organización de las economías campesinas para la producción. Ello se hará con medidas redistributivas, riego, vías, electrificación, crédito y asistencia técnica, de manera que se facilite la reestructuración de las pequeñas unidades y se evite la fragmentación. Complementar la titulación con programas de capacitación y asistencia técnica para la producción, la administración y el mercadeo y con créditos subsidiados (CNMH, 2013).

Finalmente, el estudio del CNMH recoge el aporte de Machado (2001), quien propone una reforma rural en lugar de la reforma agraria. La define como un proceso de cambio y transformación de las estructuras rurales y de sus relaciones con el sector agroindustrial, financiero y comercial, y con la sociedad, con capacidad de crear las condiciones para un desarrollo agrícola más competitivo y endógeno, un desarrollo rural más equitativo, sostenible, eficiente y sin exclusiones.

La reforma rural comprende tanto el acceso a los recursos productivos como a la formación de capital social, la definición de una nueva institucionalidad para el sector y la consideración del territorio como unidad de planeación y aplicación de estrategias. Cubre las posibilidades de generar ingresos extraprediales, de articular lo rural con lo urbano, la reforma en los sistemas de comercialización y de relaciones con los sectores agroindustriales, un desarrollo y reforma del sistema de financiación rural y de prestación de servicios, así como de los sistemas de generación y transferencia de tecnología. Por último, comprende el manejo ambiental y de la biodiversidad.

La reforma rural involucra la redistribución de activos y se configura con los siguientes procesos:

1. Quebrar la posesión rentística de la tierra vía la tributación sobre la propiedad.
2. Redistribuir oportunidades y crear condiciones para el uso de tierras ociosas y mal utilizadas donde existen conflictos de uso del suelo, excesiva concentración, conflictos sociales y violencia permanente.
3. No crear en términos netos más economías de subsistencia tipo UAF y, en lugar de ello, aumentar las economías empresariales en pequeña escala.
4. Crear estímulos para desarrollar y fortalecer la mediana propiedad empresarial.
5. Hacer una distinción entre lo que es un problema social rural y lo que es un sistema productivo (estratificar la población rural).
6. Focalizar la entrega de tierras y otros activos, el acceso a subsidios y la participación en empresas con un proceso de los beneficiarios.
7. Configurar áreas geográficas de reforma.
8. Usar sin contemplaciones la extinción de dominio de tierras adquiridas con capitales ilícitos o métodos violentos y fraudulentos. (CNMH, 2013)

Posteriormente, en 2008, Machado afirma que una política de tierras en medio del conflicto debería tener tres componentes. El primero de ellos es una política para el desarrollo de la ganadería y agricultura comerciales para la exportación y los mercados internos, fundamentada en incentivos en lugar de subsidios. Un segundo componente consiste en una política de revalorización de las economías familiares para la producción de subsistencia y el mercado interno, vía transferencia de recursos públicos, construcción de capital social y de bienes públicos, a través de un desarrollo rural territorial. Un último componente es una política de tierras que ataque los incentivos a la acumulación de tierras, desmonte los procesos de despojo de derechos de propiedad, democratice el acceso a los recursos, impulse el uso adecuado del

suelo, realice una restitución de tierras y bienes a los desplazados y víctimas de la violencia, y no estimule los cultivos ilícitos (CNMH, 2009).

Por su parte, Fajardo, entre 2001 y 2005, planteó “poner en marcha una política de reforma agraria como política de tierras y agricultura, orientada a reorganizar el uso y ocupación de los espacios rurales para lograr el bienestar de la población en términos de seguridad alimentaria y calidad de vida” (CNMH, 2013, p. 104). Al mismo tiempo sugiere la necesidad de compatibilizar políticas de ordenamiento territorial, reforma agraria y rural, y asentamientos humanos, construidos de manera descentralizada y participativa, como también con apoyo técnico y económico del Estado y del sector privado. Consiste en una reforma para reconstruir el equilibrio entre los espacios rurales y los asentamientos urbanos, el incremento del empleo y los ingresos, la eliminación del minifundio y la reestructuración de la pequeña propiedad, cuidando el medioambiente. En efecto, propone una política de asentamientos humanos con base en una distribución espacial de la población que adecúe su ubicación a la disposición y vocación de los suelos y demás recursos naturales.

Finalmente, propone eliminar los monopolios sobre la propiedad territorial y democratizar el acceso a la tierra mediante arreglos fiscales que graven su uso inadecuado y sancionen su apropiación violenta e indebida (CNMH, 2013).

## 4 Contextualización de las tesis sobre el mercado de tierras

Lo anterior nos sirve para contextualizar las políticas que actualmente adelanta el Estado en relación con el sector agrario, con la propiedad y uso de la tierra, así como con la implementación del mercado de tierras. En Colombia, el Estado es uno de los principales poseedores de tierra y, según la Constitución, es el único propietario del subsuelo y los recursos no renovables que este contiene.

Las políticas del Consenso de Washington son un referente sobre las modificaciones operadas en el campo en las últimas tres décadas. Es el resultado de un modelo económico basado y diseñado en dichas políticas, que hace hincapié en la explotación de hidrocarburos, la minería, grandes proyectos de infraestructura energética y vial, la producción de agrocombustibles o la producción agropecuaria adelantada en grandes superficies, todo orientado a la exportación. Estas políticas y su implementación han cambiado la tenencia y el uso de tierra, de una parte, concentrándola y centralizándola y, de otra, modificando el uso que hasta hace algunos años tenía la explotación del suelo y el subsuelo. Ligado a ello están las garantías que gradualmente

ha proporcionado el Estado a la gran inversión interna y externa, pero que, dadas las condiciones del mundo de hoy, resultan insuficientes.

La Constitución de 1991 sentó las bases jurídicas para que el Estado pudiera emprender una serie de reformas orientadas a insertar la economía colombiana en la corriente neoliberal mundial y, en consecuencia, a vincular y sujetar el mercado interno a dicha dinámica. En función de ese propósito, se ha adecuado la estructura del Estado y de sus instituciones jurídicas y políticas, dentro de la implementación de la denominada *apertura económica*.

A fin de garantizar la apertura del mercado a la inversión, se restringió la intervención del Estado en la economía; por una parte, se limitó la intervención mediante la privatización de empresas de producción y de servicios del Estado en diferentes sectores económicos, trasladando a la órbita del sector privado la franja del mercado con la que aquellas contaban, o fortaleciendo las “alianzas público-privadas” para llevar a cabo grandes proyectos agroindustriales, entre otros; por otra parte, dicha restricción se traduciría en la eliminación, fusión o reducción de diferentes entidades gubernamentales que ejercían labores de mercadeo, control, abastecimiento o asistencia técnica y científica. Pero también por la vía que adoptaron las entidades estatales de contratar con el sector privado la ejecución de sus programas, que antes adelantaban directamente.

Otras medidas de orden jurídico tienen que ver con la desregularización económica, que se tradujo en la eliminación de aranceles y de licencias previas para la importación de un buen número de productos, o las ateniéndose al trato que, en igualdad de condiciones frente a los nacionales, se le da a la inversión extranjera. También está el desmonte de restricciones de la participación del capital extranjero en empresas domésticas y en algunos renglones económicos que antes les eran vedados, o las medidas relacionadas con las restricciones a la repatriación de utilidades, por no nombrar los incentivos de orden tributario. En materia laboral y de mercado de trabajo, cabe mencionar la flexibilización en el sistema de contratación, que modificó las condiciones de vinculación y despido de la mano de obra.

Por lo tanto, las exigencias apuntan a cambiar la legislación relacionada con la distribución de la tierra en manos del Estado o de su utilización, de manera que a ella pueda acceder el gran capital; a modificar el tamaño de las Unidades Agrícolas familiares (UAF); a eliminar la restricción que pesa sobre las tierras adjudicadas por el Estado, de tal manera que puedan ser vendidas o arrendadas al sector privado, y a titular o formalizar la tierra como condiciones necesarias para dinamizar el mercado de tierras.

Se trata, entonces, no solo de preservar sino de potenciar aún más la concentración de la tierra en manos de grandes empresas, de transnacionales o de Estados extranjeros. La formalización de los títulos de propiedad se orienta a brindar garantías jurídicas a la inversión y a dinamizar el

mercado de tierras, que, en últimas, es otra vía por la cual se pretende adelantar el proceso de concentración de la propiedad y avanzar en el modelo centrado en la producción de materias primas y de alimentos orientados a la exportación.

En conclusión, la no intervención del Estado con respecto al mercado en realidad significó una intervención encaminada a la desregularización a favor del gran capital. Las políticas y reformas que sobrevinieron, desde la Constitución de 1991 y la apertura económica, pasando por la firma de numerosos tratados de libre comercio, hasta la reciente ley de Zidres y el paquete de reformas sobre “desarrollo rural”, demuestran que el Estado no ha perdido ni puede perder su función de dirección y regulación de la economía, contrario a lo que promulga el credo neoliberal. Su facultad de intervenir, de restringirlo o ampliarlo, en realidad se fija según las condiciones en que se desenvuelve el proceso de acumulación del capital, y según las medidas que aplica durante sus momentos de crisis o de auge.

## Referencias

- Arrow, K. (ed.). (1988). *The balance between industry and agriculture in economic development* (vol. 1). MacMillan Press.
- Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH). (2013). *La política de reforma agraria y tierras en Colombia-Esbozo de una memoria institucional*. Imprenta Nacional.
- Coase, R. (1960, octubre). El problema del costo social. *The Journal of Law and Economics* (pp. 1-44). <https://bit.ly/3c5nGN7>
- Deininger, K. (2002). *Política y administración de tierras. Lecciones recogidas y nuevos desafíos para la agenda de desarrollo del BM*. Banco Mundial.
- Deininger, K. y Lavadenz, I. (2004); Colombia: Land policy in transition. *En Breve, Boletín del Banco Mundial*, 55. <https://bit.ly/3b03jQu>
- Garay, L. (2013, 22 de febrero). *Derecho real de superficie. Antecedentes teóricos y consideraciones de economía política sobre su adopción en el caso de Colombia*. <https://bit.ly/2YvNDlj>
- Gruszcynski, D. M. y Jaramillo, C. F. (2003). Integrating land issues into the broader development agenda: Case study–Colombia. *En Land reform: Land settlement and cooperatives*. FAO; World Bank.
- Höllinger, F. (1999). Del mercado de tierras al mercado de reforma agraria. En A. Machado and R. Suarez (eds.), *El mercado de tierras en Colombia*. TM Editores.
- Mankiw, G. (2014). *Principios de economía* (6.ª ed.). Harvard University Press.

- Mendes, J. M. (2004). *O modelo de reforma agraria de mercado do BM em questão: o debate internacional e o caso brasileiro. Teoria, luta política e balanço de resultados* [tesis de maestría, Universidad Federal do Rio de Janeiro]. <https://bit.ly/3d3s14j>
- Mendes, J. M. (2006). La política agraria contemporánea del BM: objetivos, lógica y líneas de acción. <https://bit.ly/3c7l0ib>
- Monsalve, S. (2005). *Política de tierras y desarrollo rural del BM* [manuscrito no publicado]. FIAN Internacional.
- Smith, A. (1997). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* (2.ª ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Stiglitz, J. (2000). *La economía del sector público* (3.ª ed.). Antoni Bosch Editor.
- Stiglitz, J. (2010). Regulación y fallas. *Revista de Economía Institucional*, 12(23), 13-28.



La preparación editorial de *Colombia rural sostenible: reflexiones, investigaciones y estudios de caso* estuvo a cargo de Ediciones Universidad Central.

En la composición del texto se utilizaron fuentes Stempel Garamond LT Std, Cronos Pro y Eurostile. Se publicó en diciembre de 2020, en la ciudad de Bogotá.

## Colombia rural sostenible: reflexiones, investigaciones y estudios de caso

En Colombia, cada vez es más relevante y urgente el tema del desarrollo rural, con miras al posconflicto, pero en general como un desafío pendiente que arrastra décadas de atraso, lo que ha significado unas enormes brechas entre el campo y la ciudad que afectan el bienestar y la calidad de vida de las comunidades rurales. Por ello, es fundamental que la academia, el Estado y el sector privado generen estrategias conjuntas y promuevan el crecimiento sostenible del campo colombiano, con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus pobladores, consolidar sus proyectos productivos y reconstruir el tejido social rural.

Este libro, fruto de una alianza entre la Fundación Universitaria San Mateo, la Universidad Central y la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), presenta los resultados de la investigación, la reflexión y el estudio de casos específicos sobre este vital desafío.