

Hacia la construcción de una narrativa estratégica de competitividad: visión sobre el futuro del Oriente antioqueño a partir del diseño y ejecución del Fondo Empresarial Agroindustrial 2016-2019¹

Daniela Álvarez²

Resumen

Frente al panorama de gobernar con el público, con ciudadanos que deliberan, hoy en día la administración pública requiere que los análisis de los proyectos incluidos en los planes de desarrollo, al igual que los de las políticas públicas, apliquen técnicas e instrumentos teóricos y metodológicos que trasciendan la evaluación de la formulación y los resultados. En este trabajo se retoma una postura epistemológica constructivista que privilegia la retórica en los procesos de diseño de propuestas que responden a los problemas públicos, otorgándole la relevancia a la realidad entendida como una construcción social, a través de la narración, y relativa, ya que cada actor puede observarla de forma diferente. Se realiza una descripción general de los principales resultados del ejercicio participativo institucional y social de construcción de una narrativa subregional basada en la identificación de fortalezas y retos del Oriente antioqueño en materia agropecuaria luego de la implementación del Fondo Empresarial Agroindustrial “Antioquia Siembra”. Para ello, se propone el Análisis Crítico del Discurso (Fischer) como fundamento para el reconocimiento de la realidad de diferentes actores, con homogéneas o disímiles identidades y valoraciones, como aportantes a la gestión pública en el fortalecimiento de la competitividad de este sector.

Palabras clave: Fondo Empresarial Agroindustrial, líneas estratégicas de competitividad, narrativa, modelo de análisis de Fischer, Oriente antioqueño, sector agrícola.

1 Trabajo de práctica realizado en la Secretaría de Productividad de la Gobernación de Antioquia (2017-2).

2 Politóloga de la Universidad EAFIT (2018-1). Correo electrónico: dalvar34@eafit.edu.co

Introducción

Con miras a promover y garantizar la toma de decisiones en busca de la planeación asertiva del territorio y la formulación de proyectos en materia de competitividad y productividad, el Gobierno Nacional en coordinación con las autoridades departamentales y por recomendación de la Comisión Nacional promueve la creación de las Comisiones Regionales de Competitividad. Las subregiones del departamento de Antioquia se han propuesto insertarse en esta dinámica nacional y es así como surge en 2009 la Comisión Subregional de Competitividad del Oriente, conformada por la Secretaría de Competitividad y Productividad de la Gobernación de Antioquia, la Universidad Católica de Oriente, los Municipios Asociados del Altiplano del Oriente antioqueño (Masora), el SENA y Asocolflores.

Esta iniciativa surge de la necesidad de fortalecer los puntos relacionados con la competitividad en el territorio y no desde la periferia o la capital de cada departamento, empoderando al sector público y privado en cada subregión para trabajar coordinadamente con las entidades públicas (Gobernación de Antioquia y Alcaldías municipales de la subregión), organismos (Instituciones de educación superior y Cámaras de comercio), los gremios empresariales, los clúster y los emprendedores, entre otros, en el direccionamiento de proyectos de alto impacto para cada subregión.

En el contexto del desarrollo de mi práctica profesional en la Comisión Subregional de Competitividad del Oriente antioqueño se elaboró como proyecto especial de práctica una narrativa estratégica de competitividad de la subregión del Oriente antioqueño en el marco del diseño y ejecución de uno de los proyectos visionarios de la actual administración, “Antioquia piensa en grande”. El propósito de este es constituir una hoja de ruta para quienes integren la Comisión Subregional del Oriente antioqueño, durante y al finalizar el período de gobierno, a modo de proyección respecto a los avances en materia de desarrollo agrícola que pueden traer consigo el diseño y la entrada en vigencia del Fondo Empresarial Agroindustrial “Antioquia Siembra”.

Luego de una revisión de los antecedentes en términos de normatividad en materia de competitividad y productividad en el país, se detectó que se han presentado importantes avances a este respecto, como el documento Conpes 3439 con el cual se propuso la creación del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y de la Comisión Nacional de Competitividad, la Política nacional de competitividad y productividad, y la Política nacional de desarrollo productivo. De igual forma, en el ámbito departamental, se evidencia la consolidación de treinta planes regionales con la dirección del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, las Comisiones Regionales de Competitividad y el Departamento Nacional de Planeación (DNP); entre ellos, el Plan Regional de Competitividad para Medellín, Valle de Aburrá y Antioquia. A pesar de estos logros, se observan dos factores que llevan a considerar la necesidad de la elaboración de una narrativa estratégica para cada subregión del departamento de Antioquia como complemento de estos avances.

En primer lugar, los instrumentos de alcance nacional, aunque fueron los primeros pasos requeridos para la integración de estrategias que deben realizar las instancias públicas y privadas relacionadas con la competitividad del aparato productivo nacional y con los sectores denominados de clase mundial –con reconocido potencial y posición a escala internacional–, se observa la necesidad de otorgar posición al enfoque de estrategia de competitividad a nivel regional y territorial reconociendo las apuestas productivas en cada una de ellas. En segundo lugar, los planes regionales departamentales son un instrumento dinámico relevante de planeación estratégica de corto, mediano y largo plazo que contienen las iniciativas para lograr la visión de competitividad de cada departamento.

Sin duda, el relato de la visión, los responsables de cada línea y el plan de trabajo por horizontes están relacionados con una planificación en materia de competitividad pues cada departamento identifica los principales ejes temáticos para alcanzar este objetivo. Sin embargo, tal como están redactados no ejercen una motivación y adhesión de los actores que trabajan conjuntamente para el fortalecimiento del desarrollo económico. Es por ello que, siguiendo a Castiñeira y Lozano (2012: 73), la narrativa estratégica es eficaz para la construcción de nuevas historias pues ellas no surgen sin la proyección de un futuro.

Este proceso es una expresión y pone en juego un conjunto de habilidades derivadas del uso del lenguaje, y aquella puede construirse según Rubio (2013: 18) gracias a la suma de la importancia (cimientos argumentales) y la incorporación (emoción argumental). La emoción argumental, definida por Rubio (2013: 18) como aquella que surge del ejercicio de trabajar e incorporar la respuesta a dos preguntas claves –¿por qué? y ¿para qué?– es un elemento igual de importante que los cimientos argumentales para la construcción de una narrativa con un guion estructurado, compuesto por información fundamentada y potente que ejerza un auténtico efecto impulsor de transformaciones socioeconómicas.

Ante este panorama, el concepto y la herramienta de una narrativa estratégica puede ser útil al momento de comprender las potencialidades, los retos, las oportunidades y la proyección del Oriente antioqueño para lograr continuar siendo una de las subregiones de Antioquia más competitivas y contribuir al desarrollo productivo y competitivo del Departamento y su posicionamiento como eje central tanto en materia de desarrollo empresarial, como en el de ciencia, tecnología e innovación, infraestructura, desarrollo del talento humano e internacionalización.

Las narrativas estratégicas son definidas por Miskimmon, O’Loughlin, & Roselle (2013) como:

los medios de los actores políticos para construir un significado compartido del pasado y el presente de un estado de cosas, con el fin de proyectar lo que puede ser en un futuro una situación frente a ciertos factores y cómo deben comportarse los interventores para el alcance de este fin [...] Son narrativos sobre los Estados y un sistema, sobre quiénes somos y qué tipo de orden queremos. El punto de las narrativas estratégicas es influenciar el comportamiento de otros sobre qué es necesario para llegar a ese orden deseado (2013: 2).

La narrativa estratégica contextualiza y presenta un relato sobre la naturaleza de determinado estado de cosas, determina los retos que deben ser superados para enfrentar las dificultades, y plantea escenarios posteriores a la intervención, relacionada con una secuencia de “antes”, “ahora” y “después”.

El objetivo de la narrativa estratégica es generar interés, ilusión, identidad y en gran parte compromiso de los actores interventores en el desarrollo competitivo de la subregión del Oriente antioqueño, a partir de la búsqueda del punto de encuentro entre los proyectos visionarios planteados en el Plan de Desarrollo 2016-2019 “Antioquia piensa en grande” y los factores que se desprenden de cada una de las cinco líneas estratégicas que fueron propuestas en el Plan Regional de Competitividad como fundamentos sobre los cuales las comisiones deben orientar su actuar.

Lo anterior teniendo en cuenta que, aunque la estructura y el contenido de los Planes Regionales de Competitividad no dependen del gobernante de turno en la administración departamental, pues solo se actualizan periódicamente, las estrategias expuestas en estos pueden ser implementadas mediante la inclusión de proyectos en los planes de desarrollo departamentales.

Las cinco líneas estratégicas que son evaluadas en el presente proyecto de práctica, siguiendo las estipuladas en el Plan regional de competitividad y productividad de la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio (2011: 31) son:

1. Desarrollo empresarial: En esta línea se evalúan ejes temáticos como la formalización empresarial, la creación de empresas, la especialización productiva basada en el clúster, el desarrollo de cadenas productivas y el aumento de la productividad.
2. Ciencia, tecnología e innovación: Se enfoca en los fondos de innovación, desarrollo e investigación que se crean en pro de un mayor valor agregado y el fortalecimiento institucional de la línea.
3. Infraestructura y conectividad: Integra elementos como infraestructura vial, portuaria, férrea, aeroportuaria y de telecomunicaciones.
4. Desarrollo del talento humano: Alineada con el desarrollo de programas de formación profesional, técnica y tecnológica centrados en la especialización sectorial, el fomento de programas asociativos en las subregiones de Antioquia y la promoción del bilingüismo.
5. Internacionalización: Línea que promueve el comercio exterior, la inversión extranjera y el control de calidad en los productos exportados.

En un nuevo panorama caracterizado por la gobernanza, se reconoce la necesidad de recurrir a enfoques y herramientas para el análisis de proyectos públicos que superen la evaluación de la formulación y los productos de los mismos. De esta forma, desde una perspectiva epistemológica constructivista se propone el estudio de la implementación del Fondo Empresarial Agroindustrial a partir de la aplicación del modelo de

Fischer de Análisis Crítico del Discurso, evaluando los elementos cognitivos, narrativos y discursivos que subyacen en la construcción de realidades percibidas por los actores aportantes al fortalecimiento de la competitividad del sector agrícola en la subregión del Oriente antioqueño. Con la adaptación de este modelo, fue necesario determinar las realidades subjetivas descritas por Berger y Luckmann (1976) en los relatos y discursos identificados a partir de la realización de entrevistas semiestructuradas.

Aproximaciones conceptuales sobre la construcción narrativa de realidad e identidad

De igual modo que a nivel personal se determinan cuáles son los fines en la vida, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál es la visión de futuro de un territorio? Interrogante que conduce a hacer uso del mecanismo del visionario que es definido como “alguien que está insatisfecho en el mundo en el que vive y que un día sueña” (Griffin, 2010: 236).

En ese sentido, como lo expresa Griffin en su texto sobre los antecedentes del modernismo en Europa, en términos arquitectónicos estaba surgiendo “una nueva estirpe de tecnócratas en el panorama sociopolítico que estaban dispuestos a crear un nuevo mundo de posguerra con ayuda del poder del diseño, la planificación y la tecnología” (2010: 236); en ese sentido, se concentraron en la implementación de proyectos visionarios que dotaron de forma y materia a las nebulosas ensoñaciones de los expresionistas y futuristas, relacionadas con el inicio de una nueva era de la humanidad.

En esta misma línea, Rivera Prato (2009: 20) considera al visionario como alguien que se preocupa por construir modelos de desarrollo económico futuristas mediante el establecimiento de metas, visión y valores; al igual que con la anticipación, ajuste y respuesta a las presiones del medio externo, o la definición de una estructura y la garantía del modelo de desarrollo económico en el tiempo.

Es poca la literatura que se puede encontrar respecto al uso de “conceptos de visión” en la formulación de proyectos o políticas; no obstante, el diseño en cuanto disciplina está estrechamente vinculado a la exploración del futuro en nuevas formas. Como bien lo señalan Mejía, Simonse & Hultink (2014: 4), los diseñadores, según puedan actuar como futuristas, futurólogos en el campo o el proceso de esbozo, son capaces de proporcionar oportunidades para explorar lo que es posible mañana, formular una visión, o crear el futuro al anticipar experiencias.

En conclusión, los conceptos visionarios son comprendidos como aquellas técnicas de exploración de futuro lideradas por diseñadores en busca de la construcción de algo que no existe todavía en la realidad, y la variedad de métodos de diseño se orientan a la creación de nuevos productos o la prestación de modernos servicios. En ese mismo sentido, y pensando en la construcción de territorios sostenibles, la gerente de Sostenibilidad y nuevos negocios de Findeter, Gisela Labrador (2017), afirma que: “Ser visionario es atender los problemas que tiene la sociedad sin desatender la vocación del territorio”.

Con la comprensión de un proyecto como el “conjunto de actividades relacionadas entre sí y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un determinado presupuesto y período dado” (Lira, 2006: 19), se identifica el método de Visión en el Diseño de producto de Hekkert & Van Dijk (2011: 27) como uno de los métodos de diseño para crear nuevos productos o la prestación de servicios modernos. Este método se divide en dos etapas: la primera consta de la preparación o la deconstrucción del presente; la segunda es aquella en la que figura el diseño del futuro basado en la comprensión profunda de las necesidades de las personas y la conciencia de los factores del contexto. Ambos pasos constituyen un proceso en la propuesta de una visión de lo que el producto futuro debe hacer.

En estos términos, se le adhiere el adjetivo de visionario a aquello que se adelanta a su tiempo o tiene la proyección de futuro. Dentro de los proyectos propuestos en el Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019 se encuentran iniciativas visionarias de inversión regional que “por su dimensión, complejidad y/o carácter de largo plazo no podrán ser ejecutados durante el cuatrienio, pero que requieren recursos y acciones para avanzar en sus etapas de pre-inversión” (2016: 32).

De esta manera, siguiendo el método de Visión en el Diseño de producto, se debe identificar si los proyectos son visionarios en la medida en que el diseñador –en este caso autor– describe qué quiere ofrecer (producto) dentro un dominio (departamento de Antioquia), cómo se puede alcanzar este objetivo y las cualidades del producto (nuevo) o servicio (moderno) que se intenta brindar mediante la implementación de este proyecto.

A propósito del dominio al que se circunscribe el presente proyecto –el Oriente antioqueño– fue seleccionado uno de los proyectos expuestos en el Plan de Desarrollo. El proyecto es la creación y operación del Fondo Empresarial Agroindustrial “Antioquia Siembra” cuyo propósito principal es ordenar e impulsar el desarrollo integral de Antioquia buscando “la dignificación del campesino, su familia y su rol en la sociedad, así como el fortalecimiento de una agricultura viable, la recuperación de los suelos y la vocación comercial de los mismos” (2016: 56).

Esta iniciativa es de gran envergadura y relevancia para la subregión seleccionada teniendo en cuenta que los planes de fomento se ejecutarán a la medida de sectores altamente exportadores de Antioquia como las flores, el café, el banano y la leche, entre otros, que se han convertido en núcleos de Desarrollo en las subregiones del Oriente, Suroeste, Urabá y Norte, respectivamente. Además la subregión, como lo expresa Marlon Andrés Cadavid, director de Competitividad y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio del Oriente antioqueño, aporta:

un volumen interesante a la tasa de exportaciones del departamento y posee un sector agroindustrial con un alto porcentaje de ventas externas como es el sector floricultor [...] esto, sumado al progreso que se viene generando a nivel empresarial, convierten al territorio en foco importante para el crecimiento de estas actividades exportadoras (Oriente Comercial, 2015: 3).

Asimismo, el Oriente antioqueño es la segunda subregión más poblada del Departamento después del Valle de Aburrá, la proyección de la población en la subregión es de 565311 habitantes, de los cuales 316629 se encuentran en las cabeceras y 248682 en las áreas rurales, lo que constituye un 56% y 44%, respectivamente (Anuario Estadístico de Antioquia, 2010: 47-49). Por lo tanto, la distribución de la población por sector es similar y, además, el Departamento es considerado como uno de los que posee mayor área de cultivos dentro del total nacional.

El objetivo de este trabajo es analizar cómo se puede construir una nueva narrativa de lo que será el sector agrícola a partir de lo que se observa luego de la implementación del proyecto del Fondo Empresarial Agroindustrial “Antioquia Siembra”, teniendo en cuenta cómo van a ser modificados los imaginarios y de qué forma se identifican los habitantes con ellos.

En efecto, la prospectiva y el diseño visionario de estrategias son parte integral en la formulación de políticas, y se debe en gran parte, como lo plantea la Cepal (2014) a que, en primer lugar, el diseñador o autor de la política “debe tener una visión del tipo de sociedad que se anhela” y “transmitirla a través de un relato”; segundo, “una narrativa concita interés y compromiso, factores [...] importantes para impulsar y sostener posiciones innovadoras y de cambio”; tercero, “pensar el futuro facilita las convergencias y, por ende, los acuerdos de largo alcance”, y cuarto, abre las puertas a que los proyectos sean conocidos por su magnitud y alcance (2014: 11).

La práctica agrícola ha sido objeto de numerosos estudios orientados a dar cuenta de la realidad del sector rural en Colombia (Pérez y Pérez, 2002; Leibovich, Nigrinis y Ramos, 2006; SAC, 2010; Beltrán y Piñeros, 2013; Leibovich, Botello, Estrada y Vásquez, 2013; Finagro, 2014), no obstante, no se han desarrollado desde la perspectiva de los agricultores o de quienes interactúan directamente con ellos. Teniendo en cuenta este desconocimiento sobre cómo se identifican los agricultores se pretende con la presente narrativa realizar un aporte a que los actores mismos que conforman dicho escenario construyan su identidad y, a partir de allí, conocer cómo se perciben ellos, su punto de vista sobre el entorno, su ambiente sociocultural y sus experiencias. El discurso es el método con el cual los individuos se hacen comprender al identificarse (con otros y consigo mismos), y describir su realidad en un tiempo y en una dimensión territorial determinada; por lo tanto, abordar el contexto y los problemas sociales desde la perspectiva de quien se sitúa en ellos constituye una forma de hacer investigación en ciencias sociales.

Las características y propiedades que establecen dicha perspectiva son un resultado de la interacción colectiva con los individuos y con el medio, en esa medida, la realidad es una construcción “hecha por los sujetos como resultado de la compartición colectiva de creencias, valores y estilos de comportamiento y de la aprehensión de esquemas tipificadores (como construcciones mentales)” (Vásquez, Ortiz, Zárate y Carranza, 2013: 2).

La identidad es un producto social que se moldea de acuerdo con la forma en que el individuo interactúa en la sociedad. Esta identidad posee las siguientes características a considerar para el análisis:

1. La identidad está determinada por la subcultura. De tal manera, este análisis se restringirá a la cultura de los agricultores de la subregión del Oriente antioqueño, pues nos conduce a esos valores e indicadores de acciones, pensamientos y sentimientos diferenciadores.
2. La identidad es dinámica. Teniendo en cuenta que las transformaciones del contexto familiar, institucional y social modifican las identidades, el presente análisis busca entender cómo se puede reconstruir una nueva narrativa del sector agrícola de la subregión del Oriente antioqueño a partir de la implementación de un proyecto como el del Fondo Empresarial Agroindustrial “Antioquia Siembra” según la transformación que pueda tener en cada una de las cinco líneas estratégicas de competitividad con las que trabaja la Comisión Subregional del Oriente antioqueño.
3. La identidad es dialéctica. Es decir, su construcción no es individual, exige la conversación entre diferentes sujetos.

El Análisis Crítico del Discurso (Fischer): Modelo para el análisis del proyecto Fondo Empresarial Agroindustrial “Antioquia Siembra”

Para efectos de este trabajo se recurrió a estrategias que permitan comprender el ambiente usual del entorno, tomando en consideración las formas de vida, comportamiento, acción y pensamiento, y las actividades de los actores involucrados en el desarrollo del sector agrícola de la subregión del Oriente antioqueño. Para ello se recolectó la información mediante entrevistas semiestructuradas a los encargados del diseño del Fondo Empresarial Agroindustrial, a Secretarios de Agricultura y habitantes del sector rural.

Para la aplicación de las historias de vida “autobiográficas” se elaboró un guion de entrevistas. El universo está compuesto por todos los productores agropecuarios, agricultores y secretarios de la subregión del Oriente antioqueño. Como criterio para justificar la selección de la muestra se acudió al mapa del Tercer Censo Nacional Agropecuario del DANE (2014). Antioquia concentra, de acuerdo con la Unidad de Planificación Rural (UPRA) y los datos del DANE, 9,2% de los 33,2 millones de toneladas anuales de producción agrícola de Colombia, lo que sitúa al departamento antioqueño como el segundo productor de cultivos.

El mapa del DANE permitió conocer cuáles son los municipios del Oriente que poseen una producción agrícola alta y mediana, y cuáles no alcanzan una cantidad superior a las 3000 toneladas (producción agrícola baja). Posteriormente se realizó una clasificación por zonas de la subregión, Valle de San Nicolás, Bosques, Páramo y Embalses, según el tipo de producción agrícola –sobresaliente (alta y mediana) y deficiente (baja)–, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Producción agrícola en la subregión del Oriente antioqueño

Zona	Deficiente	Sobresaliente
Valle de San Nicolás	Rionegro El Retiro La Ceja	Guarne San Vicente Marinilla El Santuario El Carmen de Viboral La Unión
Páramo	Nariño	Abejorral Sonsón Argelia
Bosques	San Francisco	San Luis Cocorná
Embalses	Concepción Granada	Alejandro San Rafael San Carlos Guatapé El Peñol

Fuente: elaboración propia con base en los datos del Tercer Censo Nacional Agropecuario (DANE, 2014).

A partir de esta clasificación se eligieron dos municipios de la Subregión del Oriente antioqueño para aplicar la entrevista según cada tipo de producción. Previo al análisis de las entrevistas realizadas a los agricultores de la subregión del Oriente antioqueño y a los secretarios de Agricultura o personal de las UMATA (Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria), se realizó un estudio de los objetivos a lograr del Fondo Empresarial y los avances que hasta el momento se están dando en la materia. Para ello se hizo un seguimiento de medios y se llevó a cabo una entrevista en profundidad con el gerente del Fondo Empresarial Agroindustrial “Antioquia Siembra”, el Sr. Javier Alberto Gómez Gómez, considerando los cinco factores con los cuales trabaja la Comisión Subregional de Competitividad y Productividad.

Una vez obtenidas las historias de vida de los agricultores y los habitantes del sector rural de la subregión del Oriente antioqueño y los testimonios de los directores de las UMATA, se procedió al análisis según las categorías, a saber: desarrollo empresarial; ciencia, tecnología e innovación; infraestructura; talento humano, e internacionalización. Posteriormente, se construyó una narrativa a partir de unas prácticas conversacionales que recogen los elementos narrativos de los habitantes del sector rural y de quienes intervienen en la subregión del Oriente antioqueño, con el fin de otorgarle sentido a su realidad y a la identidad del territorio.

Luego se reflexionó sobre aquellos cambios que se producirían a partir de la implementación del proyecto Fondo Empresarial Agroindustrial “Antioquia Siembra” en los cinco factores de competitividad. Finalmente, se concluyó sobre cómo la puesta en marcha del proyecto visionario de la actual administración departamental puede contribuir a la construcción de una nueva narrativa.

Ahora bien, las dificultades que entraña el dominio de elementos técnicos para la discusión de las políticas y proyectos que buscan dar respuesta a las demandas y necesidades aleja en cierta forma al ciudadano de la posibilidad de participar en dicho proceso, el cual se basa ante todo en la noción de la evaluación de costos y beneficios. Es por esto que se retoma el planteamiento de Frank Fisher (2003) del análisis discursivo de la política mediante la cual se intenta entender la construcción social de esta y sus significados sociales.

La investigación narrativa según el modelo metodológico propuesto por Fischer (2003: 253-283) incluye la observación de las distintas maneras de ordenar y percibir los valores e imaginarios que generan cohesión social. En este proceso, el presente proyecto se centró en construir la metanarrativa a partir de la identificación de los diferentes actores, sus posiciones, sus críticas y sus historias. Para ello, se evaluó la naturaleza de los argumentos, el contexto, la retórica en los asuntos públicos, los objetivos del proyecto, el tipo de intervención y los instrumentos.

El lenguaje es el objeto propio para la investigación en la narrativa. Son cuatro los componentes del marco propuesto por Fischer (2003: 209-227), a partir de una óptica de argumentación política: evaluación de logros; validación de la pertinencia de la política con respecto a la situación problema; el análisis de la contribución de la política a la construcción de valor en la sociedad, y la evaluación ideológica (análisis del sistema de valores que la sustenta). Para efectos del presente trabajo se estudiaron los tres últimos elementos de la propuesta aplicados al proyecto visionario teniendo en cuenta que aún no ha transcurrido un tiempo considerable luego de la puesta en marcha de este, y el logro de los objetivos depende de un estudio en la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, jurídicos, administrativos y financieros.

Entender, filtrar, seleccionar y condensar el significado de lo que los habitantes del sector rural, los agricultores y los directores/coordinadores de las UMATA o secretarios de agricultura de la subregión del Oriente antioqueño mencionan por medio del lenguaje sobre la forma de vida y territorio al que se circunscriben fue el propósito fundamental. Para ello se ha hecho uso particular de narraciones o relatos que permiten, como lo indican Huertas y Villegas (2009: 166): “dar cuenta de su existencia y de sus relaciones con el mundo”.

Marco narrativo institucional para el análisis del proyecto Fondo Empresarial Agroindustrial “Antioquia Siembra”

El caso aquí abordado se estudia desde una perspectiva intrínsecamente exploratoria, y utiliza la noción de narrativa para tratar de comprender los problemas que buscan resolver las estrategias adoptadas por el Fondo Empresarial Agroindustrial, y reflexiona sobre la forma en que estas también responden a la lógica de las cinco líneas estratégicas del Plan Regional de Competitividad. Si bien la economía del departamento

de Antioquia se ha caracterizado por un crecimiento continuo en los últimos años, con una participación de 13% en el Producto Interno Bruto de Colombia, el sector agropecuario no ha contribuido de forma significativa al crecimiento de la economía del Departamento.

Según Proantioquia (2012) esto se debe en gran parte a que aún persisten problemas de competitividad para el sector rural, representados en:

1) Baja formación de capital humano y falta de fuerza laboral calificada [...]. 2) Escaso desarrollo y difusión tecnológica [...]. 3) Mala asignación y dificultad de acceso a la tierra [...]. 4) Poco aprovechamiento de las economías de escala. 5) Deficiente infraestructura vial secundaria y terciaria. 6) Falta de acceso a mercados externos. 7) Baja apropiabilidad: La violencia, la inseguridad, el narcotráfico, la corrupción, el desplazamiento forzado, entre otros, son factores que siguen impidiendo la inversión privada en el sector agropecuario [...]. 8) Problemas de financiamiento de la banca privada a pequeños productores, y 9) Desarrollo de mercados futuros agrícolas (citado en PNUD, 2015: 11).

Además de la deuda histórica que se tiene con los habitantes del sector rural de Antioquia y del campo colombiano en general, la SAC señala que:

la consolidación de la seguridad en el campo [...] solo será posible con un sector agrícola rentable y en crecimiento [...] que genere oportunidades de trabajo en el campo y que impida el desplazamiento, la migración de la población rural a las ciudades, los cinturones de miseria, el desempleo urbano y el incremento de la delincuencia común (2010: 1).

No obstante, a pesar de que esa realidad ha sido estudiada, reconocida y se han propuesto distintas alternativas para darle salida, se han llevado a cabo muy pocos esfuerzos en la formulación de proyectos. Es por esto que la actividad agrícola tiene que empezar a ser vista como un eslabón relevante de la economía del Departamento. Para nadie es un secreto que las dinámicas de crecimiento urbanístico, poblacional e industrial del Oriente antioqueño han llevado a que los sectores de industria y comercio, junto al de servicios, sean los primeros renglones de la economía subregional, especialmente en la zona de San Nicolás. Por lo tanto, aunque es indudable la importancia de ingresar a las dinámicas globales y desarrollar ventajas competitivas reales para enfrentar la competencia externa e introducirse con más dinamismo en los mercados internacionales, no se puede desconocer la vocación productiva del territorio que debe unir la subregión al campo, otorgándole un valor agregado a sus productos.

Atendiendo la necesidad de regresar a la producción agrícola como insumo para el desarrollo económico de las subregiones del departamento de Antioquia surge el Fondo Empresarial Agroindustrial “Antioquia Siembra”, con el fin de impulsar el aprovechamiento de recursos y la oferta local agrícola. La primera respuesta de la actual administración sobre qué estaba sucediendo en las subregiones de Antioquia en materia agrícola fue la necesidad de establecer desde el sector público un proyecto que estimulara la asociatividad, pero, en especial, la promoción de la formalidad en el sector agrícola y rural para maximizar sus utilidades y su patrimonio.

Ahora bien, el surgimiento de la competitividad como una preocupación reciente entre los analistas del desarrollo se debe en gran medida a que esta “es vista como un vehículo no solo para aumentar las exportaciones, sino también para una utilización eficiente de recursos internos, para atraer inversión y tecnología, desarrollar las relaciones comerciales, y mejorar la cohesión social” (FAO, 2000: 7). No obstante, cabe preguntarse ¿qué debe implicar el diseño de un proyecto para impulsar la competitividad en el sector agrícola?

En respuesta a ello, Pedro Amaya (1995: 172) señala que se debe emprender una estrategia de doble vía; primero, expandirse en los mercados internacionales; y segundo, sobrevivir en el mercado interno. Para ello, una de las mejoras sustanciales es potencializar la eficiencia y la productividad en los productos orientados a ese mercado. En consonancia con esto, uno de los propósitos del Fondo Empresarial Agroindustrial, por medio de una cuenta especial en el presupuesto departamental, consiste en fijar como meta en el Plan de Desarrollo:

acceder a 100 mil hectáreas de tierras para que, por medio de alianzas con propietarios y asociaciones de campesinos se maximice la productividad de este recurso, se estandarice su producción, se planifiquen las siembras y se aumenten los volúmenes y frecuencias de los productos que exige el mercado (Gobernación de Antioquia, 2016: 26).

Otro de los factores para el desarrollo en materia de competitividad en el sector agrícola es la sofisticación cada vez mayor de los productos, teniendo en cuenta la variedad y la calidad, pues, como señalan Piñeiro, Jaffé & Müller (1993):

a diferencia de los años 60, 70 y 80, la competitividad agrícola estará menos relacionada con la competitividad de precios en los mercados de bienes y más en el procesamiento, en la diferenciación del producto, en el control de calidad especialmente encaminado a definir nichos de mercado (1993: 2).

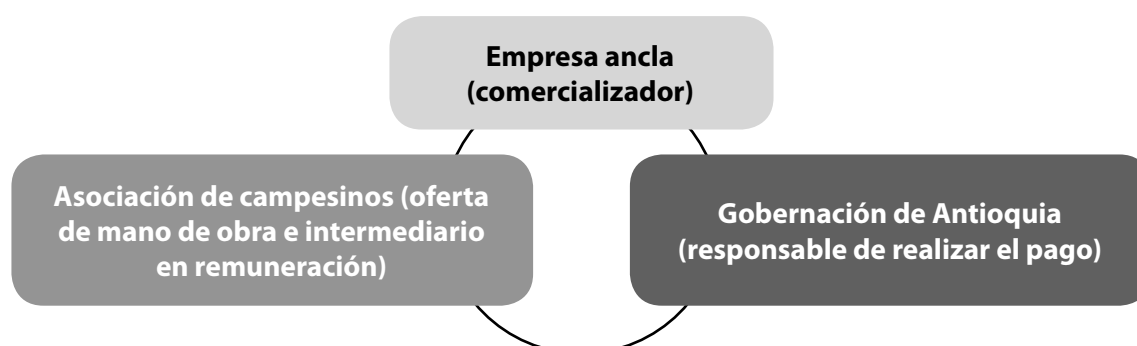
Para ello, el Fondo Empresarial Agroindustrial implementará tecnología de innovación que propicie el escenario adecuado para la producción agropecuaria con estándares óptimos de calidad. Además de ello, el gerente del Fondo resaltó en la entrevista que lo que se pretende es “adoptar una agricultura de precisión mediante el mejoramiento de las técnicas de riego, la calidad de las semillas, el control de residuos de pesticidas, sin perder eso natural que la identifica” (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017); esto, teniendo en cuenta que en ocasiones se presentan dos situaciones opuestas y extremas que deben ser evitadas: por un lado, “los agricultores para ser más productivos le añaden más químicos, dañando las tierras y perjudicando a su vez la comercialización de productos para su confiable consumo” (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017), y por otro, conservan el modelo tradicional de siembra que en ocasiones está acompañado por el desconocimiento de las mejoras productivas.

Este panorama implica repensar el rol de la agricultura en el cuadro global y potencializar su dinamismo en la sofisticación de productos, sin desconocer el bienestar del medio ambiente. Para ello se piensa en la agricultura de precisión, la cual es vista como una herramienta que permite un mayor rendimiento y precisión en los cultivos

mediante la tecnología de Sistemas de posicionamiento global (GPS, por sus siglas en inglés), que integra sensores, satélites y maquinarias, entre muchos otros recursos (IICA, 2014: 18). Aquí se detecta como uno de los retos a futuro la necesidad de que el Estado invierta en investigación, desarrollo tecnológico y transferencia de conocimientos agropecuarios. Por lo tanto, se pone de relieve la necesidad de diversificar canastas exportadoras en cada una de las subregiones del Departamento como motor para estimular el sector productivo.

Para la diversificación de cultivos se requieren avances en recursos tecnológicos que atiendan a la variedad de climas y condiciones de los suelos. Al respecto, es importante mencionar que las adaptaciones tecnológicas no solo comprenden instrumentos y métodos innovadores, sino también las transferencias de conocimiento y el uso óptimo de los mismos. En cuanto a la transferencia de conocimiento es clave que las tecnologías y el funcionamiento del Fondo sean socializados, aceptados y reconocidos; es por ello que el Gerente afirma que: “La empresa ancla, que es la comercializadora de los productos, les ofrecerá asistencia técnica a los agricultores” (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017). Además de ello, se pretende crear brigadas para la socialización, tanto del proyecto como del modo en que se ha pensado operar el esquema asociativo (Gráfico 1).

Gráfico 1. Operación del Fondo Empresarial Agroindustrial. Fuente: elaboración propia con base en información del gerente del Fondo Empresarial Agroindustrial, Javier Alberto Gómez (entrevista personal, octubre de 2015).



Esto en consonancia con la posición de Zabala (2016: 22) quien señala que: “Lo agrícola no puede entenderse como la capacidad de un productor individual o de una unidad productiva tipo finca, si no se encuentra integrada a una cadena”. Para ello, como lo afirma el gerente del Fondo, se constituirá un contrato interadministrativo mediante el cual “quien ofrecerá los recursos para el pago de los jornales de los trabajadores es la Gobernación de Antioquia, pero la Asociación de Agricultores, que ofrece la mano de obra, es la que les hará entrega de su remuneración” (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017).

Una de las grandes preguntas es: ¿en qué medida el modelo es retributivo? En respuesta a esta pregunta y al cuestionamiento de lo implementado mediante las políticas tradicionales asistencialistas, se observa a los campesinos como objetos de caridad pública, con lo cual se privilegian los subsidios en detrimento de la inversión en la agricultura o en proyectos productivos (Correa, 2017), lo que acarrea graves consecuencias

como la carencia de bases para la promoción de abastecimiento alimentario y para la dinamización del empleo. Con el proyecto del Fondo, en cambio, los agricultores recibirán el pago en la medida que este produzca y le ofrezca a la empresa ancla los productos para que esta a su vez los comercialice (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017). Esto interviene positivamente en la problemática de los ingresos del productor y de la insuficiencia en la cadena de distribución de los productos; en la entrevista, Gómez señaló que frecuentemente “el 70% del valor final del producto se queda en los distribuidores” (entrevista personal, octubre de 2017).

Asimismo, se estará garantizando una buena calidad y productividad para afrontar los compromisos en los mercados nacionales e internacionales. De este modo, “se estudiarán en principio las necesidades del mercado, por ejemplo, necesitan todo el fique que se siembra en Antioquia, y la empresa ancla, que es la comercializadora, acude a Plan de Ordenamiento Territorial Agropecuario –POTA– que tiene aproximadamente 59 variables” (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017). Según el gerente del Fondo Empresarial: “Va a ser más productiva la siembra donde haya más capacidad de acuerdo con las variables [...] puede que no sean los resultados esperados, pero hay una más alta probabilidad de que sea más rentable y fácil de comercializar porque se está produciendo en las condiciones que son” (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017).

Basado en lo anterior se propone esta como una de las líneas base del Fondo para enfrentar una de las grandes problemáticas del sector rural en este momento: la informalidad. A la visión del Fondo se le añade una realidad que la administración hace evidente: “En Colombia no se tienen recursos para subsidiar el campo como en Europa, entonces el proyecto constituye un paso muy relevante” (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017). Lo cual conduce a la siguiente pregunta: ¿qué se podría esperar de unos agricultores y habitantes del sector rural desmotivados y con pocas ilusiones?

Es decir, no se trata únicamente de pensar en las utilidades en materia de competitividad y desarrollo económico, considerando la oferta y la generación de valor agregado, sino también de comprender la deuda que se tiene con mejorar las condiciones y la calidad de vida de los habitantes del sector rural. En esa medida, según el gerente del Fondo, lo que se desea lograr es un cambio estructural e identificar y darle contenido a uno de los lemas de la actual administración: “la dignificación del campo”.

Además, en materia de proyectos productivos para contrarrestar los efectos de las políticas asistencialistas, se van a instalar:

unas líneas de crédito a través de Finagro con el Banco Agrario para darle dinero a los campesinos para proyectos productivos que estén asociados con el Plan de Ordenamiento Territorial Agropecuario, que posean un valor agregado y sean asociativos. Entre mayor sea el nivel de asociatividad es más rentable (se unen entre vecinos, familiares y pares), apostándole a una economía de escala y transferencia de tecnología y garantizar la comercialización (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017).

La pequeña agricultura y el sector rural en general son los actores más perjudicados en la siembra y producción, pues son quienes destinan gran parte de sus recursos para atender distintos tipos de riesgos que afectan sus condiciones laborales y de vida:

naturales (exceso o déficit de lluvias, vientos fuertes, inundaciones, heladas, granizadas, deslizamientos) y biológicos (plagas o enfermedades). Para la implementación de mecanismos que permitan la gestión del riesgo agropecuario por parte de los agricultores en el proyecto, algunas de las posibles aseguradoras serían “Suramericana (para productos como el fique, maíz, yuca, papa) y Finagro que cubren alrededor del 80% [...] Aunque no hay para todos los productos, ni cubre todo, cubre riesgo climático y algún tipo de plaga” (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017).

De tal manera y a modo de conclusión de este apartado se dará respuesta a las preguntas que se plantean según cada uno de los tres últimos elementos del modelo de Fischer (2003), con base en el análisis del discurso del proyecto visionario del Fondo Empresarial Agroindustrial “Antioquia Siembra” en su visión institucional (Tabla 3).

Tabla 3. Análisis de la narrativa institucional según las fases discursivas de Fischer (2003)

Fases discursivas	Preguntas					
Validación situacional. Discurso contextual.	<p>1. ¿El objetivo del programa es relevante para la situación problemática? Desde la visión de la Administración uno de los principales retos a futuro en el Departamento en materia de desarrollo es la poca y casi inexistente dinamización y potencialización de la producción y la competitividad del sector agrícola. Para contrarrestar esta problemática desde la perspectiva institucional es necesaria la implementación del proyecto visionario Fondo Empresarial Agroindustrial pues este le apuesta “a la asociación de economías de escala, la experiencia y fortalecimiento en tecnología, aumento en la producción de calidad y la mejora de las cadenas de distribución” (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017).</p> <p>2. ¿Hay dos o más criterios igual de relevantes para la situación del problema? Según la visión institucional, sí. Estos dos criterios son:</p> <table border="1" data-bbox="460 1157 1323 1491"> <thead> <tr> <th data-bbox="460 1157 900 1210">Desarrollo económico</th> <th data-bbox="900 1157 1323 1210">Desarrollo social y humano</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="460 1210 900 1491"> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de una agricultura viable y de la vocación comercial de sus productos. - Responder y cumplir con las demandas de los mercados nacionales e internacionales. - Potenciar los proyectos productivos durante la producción, transformación y comercialización. - Generar producciones competitivas con valor agregado. </td> <td data-bbox="900 1210 1323 1491"> <ul style="list-style-type: none"> - Dignificación de la profesión del campesino a partir del logro de la formalización laboral, el acceso a la seguridad social y el subsidio familiar. - Mejorar las condiciones laborales apropiadas. - Generar de nuevo esperanzas en el campo antioqueño. - Ver en el campo una fuente de ingresos. </td> </tr> </tbody> </table>		Desarrollo económico	Desarrollo social y humano	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de una agricultura viable y de la vocación comercial de sus productos. - Responder y cumplir con las demandas de los mercados nacionales e internacionales. - Potenciar los proyectos productivos durante la producción, transformación y comercialización. - Generar producciones competitivas con valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dignificación de la profesión del campesino a partir del logro de la formalización laboral, el acceso a la seguridad social y el subsidio familiar. - Mejorar las condiciones laborales apropiadas. - Generar de nuevo esperanzas en el campo antioqueño. - Ver en el campo una fuente de ingresos.
Desarrollo económico	Desarrollo social y humano					
<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de una agricultura viable y de la vocación comercial de sus productos. - Responder y cumplir con las demandas de los mercados nacionales e internacionales. - Potenciar los proyectos productivos durante la producción, transformación y comercialización. - Generar producciones competitivas con valor agregado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dignificación de la profesión del campesino a partir del logro de la formalización laboral, el acceso a la seguridad social y el subsidio familiar. - Mejorar las condiciones laborales apropiadas. - Generar de nuevo esperanzas en el campo antioqueño. - Ver en el campo una fuente de ingresos. 					
Reivindicación social. Discurso sistémico.	<p>1. ¿El objetivo del proyecto tiene un valor instrumental o contributivo para la sociedad en su conjunto? La perspectiva institucional asume que este proyecto no se restringe al público objetivo (al que va dirigido: los campesinos) porque, como lo menciona el gerente del Fondo Empresarial Agroindustrial: “Al mejorar todo el aspecto productivo, se van a solucionar problemas sociales en la ciudad como la inseguridad. Los desplazados vienen del campo porque están aquí las fuentes de ingreso y las oportunidades de empleo. La solución no es la política asistencialista, pues si le damos una casa al campesino se trae consigo toda la familia, y si todos se vienen a generar más ingresos en la ciudad, el PIB per cápita va a ser menor. Para ello es importante devolverles la esperanza y que se sientan orgullosos de ser agricultores” (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017).</p> <p>2. ¿Tiene el resultado esperado de la política la capacidad de anticipar problemas imprevistos con consecuencias sociales importantes?</p>					

<p>Reivindicación social. Discurso sistémico.</p>	<p>3. En el estudio de prefactibilidad y factibilidad se analizaron las consecuencias que podría conllevar un modelo de empresa agroindustrial con personería jurídica, mediante el cual la Gobernación sería la entidad con la que se establecería el contrato directo con los agricultores; en lugar de ello, optaron por un proyecto asociativo en el que la Asociación de Agricultores es la que se encargará de transferir la remuneración a los trabajadores. Una de las grandes dificultades del modelo de empresa era el aspecto financiero: el pago de impuestos (lo que requería una inversión de 3000 millones de pesos que podrían ser destinados a 1000 ha) y el registro en Cámara de Comercio. En esa medida, y considerando el período de una administración (cuatro años), las posibilidades de fracasar eran altas. De igual forma, se están evaluando las opciones de seguros para riesgos del sector agrícola. Una de las preguntas que quedaría por evaluar y analizar más adelante respecto a este punto del modelo de Fischer es: ¿se ha pensado en medidas para contrarrestar la inseguridad que se podría generar con el regreso de los campesinos por causas estructurales o violencia, o el desplazamiento de otras personas que no fueron habitantes del sector rural? ¿Qué hay en materia de políticas de seguridad en el campo? ¿Tiene el proyecto un compromiso para que los efectos de la implementación sean distribuidos de forma equitativa?</p> <p>4. Desde el punto de vista institucional sí, teniendo en cuenta la disposición de los agricultores en participar del Fondo impulsando proyectos productivos con los criterios de “asociatividad, valor agregado y cumplimiento con las disposiciones del POTA” (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017); así serán beneficiados por las líneas de crédito que se ofrecen para impulsar su producción. Además, se pretende con este proyecto contrarrestar las desventajas que le puedan generar a un pequeño productor las cadenas de distribución y comercialización, y de igual forma, el valor de pago de los insumos que será menor con el fomento de la asociatividad, es decir, que entre vecinos, familiares y pares se unan o se asocien para cultivar.</p>
<p>Elección social. Discurso ideológico.</p>	<p>1. ¿El reflejo normativo y empírico evidencia el soporte que justificó la adopción de los principios y los valores del proyecto?</p> <p>2. Según el discurso institucional las acciones y los objetivos que fundamentan el Fondo Empresarial Agroindustrial están orientados a la “dignificación del campesino” lo que logra aumentar y fortalecer la calidad de vida de los pequeños y medianos productores.</p> <p>3. ¿Los ideales fundamentales y valores que organizan el <i>statu quo</i> proporcionan una base consistente para la resolución del conflicto entre criterios?</p> <p>4. El ideal de dignificación del campesino desde la perspectiva institucional permite encontrar el punto de encuentro entre el criterio de competitividad materializado en el aumento de producción y exportación de recursos agrícolas en condiciones de calidad y con valor agregado, y la mejora de las condiciones de calidad de vida de los pequeños productores. Este punto de encuentro se puede traducir en la pregunta: ¿qué se podría esperar de unos agricultores y habitantes del sector rural desmotivados y poco esperanzados?</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista realizada al gerente del Fondo Empresarial Agroindustrial (octubre de 2017) y el modelo de Fischer (2003).

Marco narrativo social para el análisis del proyecto Fondo Empresarial Agroindustrial “Antioquia Siembra”

Tras el desarrollo de los puntos y reflexiones ofrecidas por los actores implicados en la formulación de la propuesta, es necesario abordar diferentes situaciones relacionadas con el entorno en el cual esta se desenvolverá y en el que viven su cotidianidad los agricultores y habitantes del sector rural. De esta forma, es indispensable precisar las características de esa realidad que se pretende transformar. Para esto, se acude a las

narraciones o relatos puros sin introducirles ningún tipo de modificaciones ya que, como lo anotan Huertas y Villegas (2009: 166), el lenguaje posee una expresividad tan flexible que permite objetivar una gran variedad de experiencias que se dan con el paso del tiempo.

Luego de la construcción de la narrativa actual del sector agrícola de la subregión del Oriente antioqueño a partir de la perspectiva discursiva de Fischer (2003) se busca comprender la construcción social de una nueva realidad para los agricultores y habitantes del sector rural, los significados sociales y su reconstrucción debido a los cambios que se pueden dar a partir de nuevas experiencias o pensamientos que promueven prácticas, reflexiones y comunicación, y los esquemas cognoscitivos que se modifican en el territorio. Para ello se evalúa el cruce de varios factores en el que el principal son las expresiones del lenguaje que engloban la percepción e identidad y los testimonios de los directores de las UMATA (Granada, Alejandría, San Francisco y Nariño) y agricultores (Granada, La Unión, Sonsón y Guarne). Respecto a cada una de estas expresiones se señala cómo se podrían remediar estas problemáticas con la implementación del Fondo Empresarial Agroindustrial (Tabla 4).

Tabla 4. Análisis de relatos que pueden verse modificados

Expresiones	Resultados esperados con la implementación del Fondo Empresarial Agroindustrial
<p>Gran parte de los municipios del Oriente antioqueño fueron afectados por las dinámicas del conflicto armado y su percepción es que “el municipio fue afectado en muchos órdenes”, especialmente demográficos, con una disminución en el número de habitantes superior a 50%. Precisan además que: “La población ha retornado pero no fue mucho” y esto se debe en gran medida a que una “gran proporción de las personas que se quisieron desplazar regresan, pero sin garantías”.</p>	<p>Uno de los objetivos primordiales del proyecto del Fondo Empresarial Agroindustrial es potencializar la producción, transformación y distribución de los productos agrícolas para así lograr a su vez que las personas, al observar en la siembra una fuente de ingreso (aumentando su remuneración) y abastecimiento de alimentos para su familia, regresen a cultivar, se queden y retornen al campo.</p>
<p>“Los jóvenes ya no desean estar en el campo teniendo en cuenta que no hay capacidad de ofrecer reales fuentes de empleo en materia agrícola”. “Cada vez tenemos más viejos a cargo de fincas y cada vez más fincas empobrecidas”. “Mijito, váyase a estudiar a la ciudad para que no le toque tan duro como me ha tocado a mí”.</p>	<p>Además de lo dicho en el punto anterior, en educación se están creando las escuelas agroindustriales del campo. De este modo, lo que se desea es que cuando llegue el Fondo se instale la escuela para que determinado joven sea el agrónomo o técnico del futuro.</p>
<p>“Estos ingresos no me dan ni para pagar los insumos, creo que este va a ser mi último ciclo en la siembra de frijol, me voy para Cali”.</p>	<p>Para ello, con el proyecto del Fondo Empresarial Agroindustrial se promoverá que entre vecinos, familiares y pares se asocien para instalar su huerta y cultivo, distribuyéndose así los costos de los insumos, etcétera.</p>

Expresiones	Resultados esperados con la implementación del Fondo Empresarial Agroindustrial
"Asociarse no es fácil".	En respuesta a ello, uno de los requisitos para la cofinanciación en la puesta en marcha y ejecución de proyectos productivos agropecuarios es que estos sean asociativos. De este modo, la expresión continua de que "tal proyecto no será cofinanciado si no es asociativo" se convertirá en un tipo de norma informal que aunque no esté estipulada en el marco jurídico sí puede llegar a convertirse en una práctica reiterada y por tanto, en costumbre.
"Uno de los principales retos de los agricultores es generar volúmenes y calidad [...] Teniendo en cuenta que no se observa aún algún agricultor que diga «Yo soy capaz de producir tantas toneladas» en determinado período de tiempo".	Con el apoyo de las asociaciones de agricultores se potenciará la producción considerando las demandas del mercado que señale la comercializadora. Es decir, la empresa ancla le comunica a la asociación que se necesitan tantas toneladas de determinado producto y ella se encarga de enviarla para que la comercializadora se responsabilice de la distribución.
"Los agricultores de los países desarrollados tienen una capacidad adquisitiva muy alta, por el contrario, las personas del campo en Colombia son cada día más pobres".	En esa medida, se pretende optimizar las cadenas de abastecimiento rurales, teniendo en cuenta que actualmente el menor porcentaje de ingresos en la comercialización de los productos agrícolas queda en manos de los productores debido a las cadenas ineficientes de transporte y distribución. Para ello se utilizarán estudios de oferta y demanda de alimentos para crear nuevas cadenas coordinadas por la empresa ancla, con transportadoras y unidades de logística asociadas a la empresa.
"Los agricultores se ven enfrentados a importantes riesgos en los que se destacan los procesos de erosión, torrencialidades, plagas, deslizamientos en masa y enfermedades".	No hay un seguro que cubra todos los tipos de riesgo, pero sí abarca peligro climático y alguna clase de plaga. Por ello las directivas del Fondo están en conversaciones con las aseguradoras Suramericana y Finagro para minimizar los riesgos.
"Las vías terciarias están en mal estado, casi deterioradas completamente", aún "falta adecuar vías como la de Sonsón-San Francisco" y "hay solo dos municipios del Departamento que no tienen vías secundarias hasta la cabecera municipal: Concepción y Alejandría".	Aunque no será uno de los efectos de la implementación del Fondo, se está adelantando la pavimentación de algunas vías terciarias. De esta forma, este otro proyecto fortalecería la mejora de las cadenas de distribución de los recursos agrícolas. De acuerdo con la categorización por municipios, solo tres municipios del Oriente antioqueño (La Ceja, Guarne y Rionegro) están ubicados en una posición igual o menor a 4, lo que significa que no poseen los recursos suficientes para invertir en infraestructura.
"Los ingresos son medios y no son suficientemente abastecedores".	La Gobernación de Antioquia se encargará de transferir los recursos a la asociación de agricultores para que esta les pague a los pequeños productores.
"Se han desarrollado procesos educativos en agronomía por oferta del SENA y la Universidad de Antioquia. No obstante, hay dificultades en oferta ocupacional".	El aumento en la extensión de hectáreas de cultivos agrícolas (100000 ha) va a facilitar que se requiera mayor mano de obra (pequeños productores).
"Carencia de planeación y organización en agroturismo y turismo de aventura".	"El Fondo Empresarial no solo se va a encargar del sector primario, sino que también se va a contemplar el factor de transformación y los encadenamientos que se puedan generar. Hay tierras que no están cerca a las represas en la zona de embalses que son tierras fértiles y productivas, por lo que se ha pensado en impulsar proyectos agroturísticos. Se observa que hay muchos jóvenes que no quieren ser campesinos; por lo tanto, desde la Secretaría se está buscando una fuente de empleo, por ejemplo, chefs que utilizan los productos de las huertas" (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017).

Expresiones	Resultados esperados con la implementación del Fondo Empresarial Agroindustrial
"Hay insuficiencias en la producción de caña de cacao".	Se va a fortalecer la producción agrícola con estándares mundiales de agricultura limpia, por lo cual el Fondo Empresarial Agroindustrial se apoyará en el uso de bioinsumos y abonos orgánicos, los cuales disminuyen los residuos químicos en los alimentos. Además de ello, se van a fundamentar las decisiones del Fondo en el Plan de Ordenamiento Territorial Agropecuario que se está desarrollando pues, según las condiciones del suelo, climáticas, etcétera, se puede saber si un territorio (con unas coordenadas definidas) es apto para el cultivo de determinado producto.
"Insuficiencia en la capacitación y socialización de buenas prácticas agrícolas".	La empresa ancla, que es la comercializadora, ofrecerá asistencia técnica y la Secretaría de Agricultura de la Gobernación de Antioquia continuará con el desarrollo de brigadas en los municipios del Departamento, adhiriendo a ello la socialización de cómo será la operación del Fondo Empresarial Agroindustrial.
"Se presenta una escala baja en exportación a nivel regional" y "es difícil la apertura al mercado".	"Se establecerá un convenio con Finagro que tiene un programa de oferta exportable; de este modo, se identificarán los mercados de quienes compran los productos" (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017). De este modo, la empresa ancla es quien se encargará de todo el proceso de comercialización.

Fuente: elaboración propia con base en los relatos generales expuestos en la narrativa social del Oriente antioqueño en materia agrícola.

Reflexiones, recomendaciones y retos a futuro en materia agrícola

Por una gran variedad de circunstancias históricas, en especial la llegada e instalación del conflicto armado a finales del siglo xx y principios de la década de 2000, el ordenamiento rural del Oriente antioqueño se conserva en esencia, es decir, no se han producido reformas profundas en sus estructuras ya que durante este lapso los territorios estuvieron "estancados" en materia de desarrollo. Solo hasta ahora se puede percibir que gran parte de los municipios de la subregión (Granada, Concepción, Alejandría, Cocorná, San Luis, San Carlos) han iniciado los avances en infraestructura, oferta de empleo, fortalecimiento productivo y del sector de servicios (telecomunicaciones) que tuvieron otros municipios (en aproximadamente quince años) que no padecieron de una forma tan directa el fenómeno del conflicto armado.

Es por esto, considerando la falta de oportunidades de empleo en varios de los municipios del Oriente antioqueño, la baja rentabilidad de los productos agrícolas para los campesinos y la dificultad para distribuirlos, que es importante reconocer la apuesta que desde la Secretaría de Agricultura se realiza con el proyecto Fondo Empresarial Agroindustrial en materia de competitividad en el sector agrícola, de acuerdo con los cinco factores que se evalúan dentro de la Comisión Subregional de Competitividad del Oriente antioqueño:

1. *Desarrollo productivo.* Uno de los ejes transversales de este ítem es el incremento de la productividad y ello se lograría con la extensión de hectáreas para la producción agrícola, incrementando 100000 ha más. Además, se generarán economías de escala, traducidas en ventajas de costos que una empresa obtiene debido al aumento de su

tamaño (expansión), lo cual no lograría si fuera una sola unidad. Por ello se busca el desarrollo de proyectos asociativos –entre vecinos, familiares y pares– para disminuir los costos en compra de insumos. De igual forma, se aumentará la eficiencia de las acciones de los pequeños agricultores al generarse una disminución en los costos y gastos, y la mejora en las cadenas de distribución de productos. Otro de los propósitos con la implementación del Fondo es que los pequeños productores que integren las asociaciones de agricultores (a las que la Gobernación de Antioquia transferirá el dinero para el pago de los jornales de los trabajadores) podrán acceder a seguridad social, subsidio familiar y de vivienda rural, etcétera, apuntando de esta forma al fortalecimiento de la formalización laboral en el sector agrícola. Finalmente, es importante el aporte que se generará al facilitar el aumento de los ingresos de un campesino que obtiene mensualmente \$400000 para una familia de cuatro integrantes.

2. *Ciencia, tecnología e innovación.* Frente a este punto, aunque los propietarios serán los coordinadores de sus propios cultivos, recibirán acompañamiento y asesoría técnica para la aplicación de paquetes tecnológicos que garanticen una buena calidad y productividad para afrontar compromisos en los mercados nacionales e internacionales. A propósito de ello, se optará por una agricultura de precisión para el mejoramiento de semillas, de técnicas de riego y utilización de drones con el apoyo de la empresa ancla.
3. *Infraestructura y conectividad.* Como señala la directora de la UMATA de Alejandría: “Las vías de comunicación y la infraestructura fortalecen el desarrollo de un municipio pues aceleran o dinamizan las oportunidades de entrar y salir por dichas vías, y la gran mayoría de los municipios del Oriente antioqueño presentan deficiencias en sus vías terciarias que son el puente de comunicación del sector rural (veredas) con la cabecera del municipio” (D. L. Londoño, comunicación personal, noviembre de 2017). Incluso se observan vías secundarias que conectan a municipios como Sonsón-San Francisco y Concepción y Alejandría que no poseen calzadas adecuadas que los conecten con otros. Es por esto que como complemento y requisito previo para la eficaz ejecución e implementación del Fondo Empresarial Agroindustrial se fortalecerán las vías de comunicación para mejorar las cadenas de distribución de los productos agrícolas y que un pequeño productor no destine gran parte de sus recursos en los sobrecostos en transporte.
4. *Desarrollo del talento humano.* La empresa ancla se encargará de brindar asesorías y capacitaciones técnicas en respuesta a las necesidades de cada territorio a través de programas de especialización sectorial para el desarrollo de buenas prácticas agrícolas. Así mismo, y de la mano con la Secretaría de Educación, para estar preparados ante las dinámicas del relevo generacional en el sector agrícola, se continuará con el proyecto Escuelas de Campo de Agricultores en cada municipio para el desarrollo de competencias en buenas prácticas agrícolas.
5. *Internacionalización.* En esta materia, uno de los puntos claves del Fondo Empresarial Agroindustrial es impulsar nuevos productos y abrir nuevos mercados. Para ello es fundamental, como lo expresa el gerente del Fondo, “fortalecer las exportaciones

no tradicionales y diversificar los productos exportados de acuerdo con la vocación productiva del territorio” (J. A. Gómez, entrevista personal, octubre de 2017). Además, el Fondo Empresarial Agroindustrial en pro del desarrollo productivo propone una buena planeación en materia de logística, comercialización y promoción de producto, y apoyar en el cumplimiento de estándares de sanidad y control de calidad, rol que desempeñará la empresa ancla.

Desde una visión más social y humana, uno de los factores a los que va orientado este proyecto es a devolverle la esperanza a los campesinos y pequeños agricultores, y de tal modo, como lo mencionaron varios directores de las UMATA, puede constituir un mecanismo importante para “fortalecer ese arraigo al territorio” que en cierta medida ya está, pero requiere la recuperación de la confianza en las instituciones y en el otro porque aún persiste un lenguaje de duda y lejanía frente a esos ideales de progreso y esperanza que son vistos algo inalcanzable para ellos. Por lo tanto, es indispensable una mayor focalización de la acción y una mayor coordinación de los esfuerzos públicos –administraciones locales y regionales– con los que realizan las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado en la integración de los procesos para la formulación de políticas y programas y su respectiva ejecución.

Por último, más que conclusiones, se señalarán algunas reflexiones, recomendaciones y retos a futuro en materia agrícola derivados de este trabajo de investigación:

- Ante la pregunta ¿se prevén consecuencias sociales negativas tras el regreso o desplazamiento de personas de la ciudad al campo? es relevante realizar una planeación en materia de seguridad en el sector rural.
- Es importante resaltar la disposición de los agricultores de la subregión del Oriente antioqueño –específicamente de municipios como Alejandría, Granada y San Francisco– para abandonar las dinámicas generadas por la puesta en marcha de políticas asistencialistas pues reconocen que es más viable “volver a tomar el curso de las cosas, retomar la vida y apuntar a un trabajo conjunto”, es decir, en este momento están pensando en cómo van a trabajar de forma coordinada.
- Uno de los retos más importantes es encontrar la forma eficaz de socializar y llegarle a los pequeños productores, considerando la dificultad de expresarles “Mira a lo que te has dedicado a producir siempre, no es viable que continúes cultivando determinado insumo”. Por tal razón, es fundamental explicar en cada territorio las condiciones del suelo, así como los factores climáticos comprendidos en el Plan de Ordenamiento Territorial Agropecuario que pueden o no ser pertinentes para cultivar determinado producto.
- Es necesario retomar la pregunta sobre ¿qué ejercicios se pueden llevar a cabo desde las administraciones municipales para motivar a que los pequeños productores se asocien?
- Una de las necesidades que requieren apoyo del Gobierno central y la academia es la formulación y mejora de los Planes de Ordenamiento Territorial –POT– que están desactualizados o no consolidados en algunos municipios del Oriente antioqueño.

- Fortalecer lo que será en un futuro el sector agroturismo o turismo rural comunitario en los municipios del Oriente antioqueño.
- Entendiendo que el país se ha visto enfrentado a una gran transformación estructural de la economía, con acciones orientadas a fortalecer los procesos productivos y la consecución de recursos económicos para la implementación de nuevas tecnologías en el sector agrícola, se introduce la discusión sobre ¿cuáles serían las consecuencias de esa comprensión de “competitividad agrícola” para los campesinos que aún se basan en prácticas tradicionales o con quienes solo desean tener un cultivo para el autoconsumo? Es necesario considerar que en muchos casos se presenta una resistencia al cambio en sus prácticas pues es una prioridad para ellos la preservación de la diversidad genética, lo cual puede tener un significado en el marco de valores o en lo que se identifican los agricultores.

Referencias

- Amaya, Pedro (1995). Propuesta para una estrategia de desarrollo agropecuario: Nuevos escenarios, retos y oportunidades. En: A. R. Novoa (Ed.), *Retos y posibilidades del sector agropecuario en el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Procadi.
- Beltrán Fonseca, Jorge Andrés y Alejandro Piñeros Muñoz (2013). *Sector agropecuario colombiano: su realidad económica y perspectiva* (tesis de maestría). Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://bit.ly/2jqyHk5>
- Berger, Peter L. y Thomas Luckmann (1976). *La construcción social de la realidad*, 2ª ed. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Castiñeira, Ángel y Josep M. Lozano (2012). *El poliedro del liderazgo. Una aproximación a la problemática de los valores en el liderazgo*. Barcelona, España: Libros de Cabecera.
- CEPAL (2014). *Prospectiva y estrategia: visión de futuro para las políticas públicas* [archivo pdf]. Santiago de Chile: Centro de Estudios Internacionales, Pontificia Universidad Católica de Chile. Recuperado de: <http://bit.ly/2xmWKY6>
- Correa, Pablo (2017, agosto 5). “La política asistencialista en el campo fracasó”: director de Corpoica. *El Espectador*. Recuperado de: <http://bit.ly/2zZ3b52>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2014). *Tercer Censo Nacional Agropecuario 2014* [archivo pdf]. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional. Recuperado de: <http://bit.ly/2hmGxYP>
- Departamento Nacional de Planeación (2006, 14 de agosto). *Institucionalidad y Principios Rectores de Política para la competitividad y la productividad*, documento Conpes 3439 [archivo pdf]. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional. Recuperado de: <https://bit.ly/2zKLyVr>
- Departamento Nacional de Planeación (2008, junio 23). *Política Nacional de competitividad y productividad*, documento Conpes 3527 [archivo pdf]. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional. Recuperado de: <https://bit.ly/2Po25ox>
- Departamento Nacional de Planeación (2016, marzo). *Diálogos regionales para la planeación de un nuevo país* [archivo Power Point]. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional. Recuperado de: <https://bit.ly/2PmDW0k>

- Departamento Nacional de Planeación (2016, agosto 8). *Política nacional de desarrollo productivo*, documento Conpes 3866 [archivo pdf]. Bogotá, Colombia: Imprenta Nacional. Recuperado de: <https://bit.ly/2NZFC0g>
- El Oriente, con potencial y mucho que aportar (2015, octubre). *Oriente Comercial*. Recuperado de: <https://bit.ly/2KYTO8H>
- Finagro (2014). *Perspectiva del sector agropecuario colombiano* [archivo pdf]. Bogotá, Colombia: Presidencia de la República. Recuperado de: <http://bit.ly/2wkAZb5>
- Fischer, Frank (2003). Beyond empiricism: Policy analysis as deliberative practice. En: M. Hajer & H. Wagenaar (Eds.), *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society* (Theories of Institutional Design, pp. 209-227). Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Gobernación de Antioquia, Alcaldía de Medellín, Cámara de Comercio (2011). *Plan regional de competitividad para Medellín, Valle de Aburrá y Antioquia* [archivo pdf]. Medellín, Colombia. Recuperado de: <https://bit.ly/2MrkDq5>
- Gobernación de Antioquia (2010). *Anuario estadístico de Antioquia* [archivo pdf]. Medellín, Colombia: Departamento Administrativo de Planeación. Recuperado de: <https://bit.ly/2UImCfE>
- Gobernación de Antioquia (2016). *Ordenanza Número 11 de 2016. Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019* [archivo pdf]. Medellín, Colombia: Imprenta Departamental de Antioquia. Recuperado de: <http://bit.ly/2fbCKAR>
- Griffin, Roger (2010). *Modernismo. La sensación de comienzo bajo Mussolini y Hitler*. Madrid, España: Akal.
- Hekkert, Paul, & Matthijs van Dijk (2011). *ViP-Vision in Design: A Guidebook for Innovators*. Amsterdam, Holanda: BIS Publishers.
- Huertas Hernández, Olga Lucía y Carlos Alberto Villegas Uribe (2009). La narrativa como posibilidad de comprensión de las organizaciones productivas rurales. *Universitas Psychologica*, vol. 6, núm. 1, enero. Recuperado de: <https://bit.ly/2RGgq08>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA (2014). *Manual de agricultura de precisión* [archivo pdf]. Montevideo, Uruguay: ICCA, PROCISUR. Recuperado de: <http://bit.ly/2AXklr0>
- Labrador Araújo, Gisela Paola (2017). Construyendo territorios sostenibles. VIII Foro CTI & Primer Encuentro de Emprendimiento, noviembre 15. Rionegro, Antioquia.
- Leibovich José, Mario Nigrinis Ospina y Mario Andrés Ramos Velosa (2006). Caracterización del mercado laboral rural en Colombia. *Borradores de Economía*, núm. 408, octubre. Recuperado de: <http://www.banrep.gov.co/es/borrador-408>
- Leibovich, José, Silvia Botello, Laura Estrada y Hernando Vásquez (2013). Vinculación de los pequeños productores al desarrollo de la agricultura. En: J. J. Perfetti (Coord.), *Políticas para el desarrollo de la agricultura en Colombia* (pp.187-233). Bogotá, Colombia: SAC y Fedesarrollo. Recuperado de: <https://bit.ly/2KZANTA>
- Lira, Luis (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo* [archivo pdf, Serie Gestión Pública 59]. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), ONU, CEPAL. Recuperado de: <https://bit.ly/2BUQQ2a>

- Mejía Sarmiento, Javier Ricardo, Lianne Simonse, & Erik Jan Hultink (2014). Design of vision concepts to explore the future: nature, context and design technique [archivo de Word]. Brighton, Reino Unido. Recuperado de: <http://bit.ly/2wNkgt3>
- Miskimmon, Alister, Ben O'Loughlin, & Laura Roselle (2013). *Strategic Narratives, Communication Power and the New World Order*. Nueva York, Estados Unidos; Londres, Reino Unido: Routledge.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO (2000). *El desarrollo agrícola en el nuevo marco macroeconómico de América Latina*. Santiago de Chile: Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Pérez Correa, Edelmira y Manuel Pérez Martínez (2002). El sector rural en Colombia y su crisis actual. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, núm. 48, enero-junio. Recuperado de: <https://bit.ly/2AYXvqj>
- Piñeiro, Martín, Walter Jaffé & Gerardo Müller (1993). *Innovation, competitiveness and agroindustrial development*. Working Paper. San José de Costa Rica: ICCA.
- Rivera Prato, Alejandro (2009). *Competencias gerenciales para el liderazgo del futuro*. Venezuela, Caracas, Venezuela: Editorial CEC.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2015). *Antioquia. Retos y oportunidades del departamento 2016-209* [archivo pdf]. Medellín, Colombia: PNUD, ONU Mujeres. Recuperado de: <https://bit.ly/2PmUrJv>
- Rubio, Loreto (2013). Narrativa empresarial y liderazgo social [archivo de Word]. Madrid, España: Equipo Sinergia [en línea]. Recuperado de: <https://bit.ly/2FZE5qP>
- Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC (2010). *Sector rural y agropecuario: Desarrollo y futuro* [archivo pdf]. Recuperado de: <http://bit.ly/2jmxjAF>
- Vásquez-García, Adriana, Enrique Ortiz-Torres, Fernando Zárate-Temoltzi e Ignacio Carranza-Cerda (2013). La construcción social de la identidad campesina en dos localidades del Municipio de Tlaxco, Tlaxcala, México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, vol. 10, núm. 1, enero-marzo. Recuperado de: <https://bit.ly/2G8DSC2>
- Zabala Salazar, Hernando (2016). *Economía agraria y asociatividad cooperativa en Colombia*. Medellín, Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigó.