

Reingeniería social

para la promoción de la equidad
y la prosperidad en las comunidades
menos favorecidas

Patricia Rodríguez Parra
Diego Rodríguez Pardo
Merly María Bernal Llanos



Fundación Universitaria
SAN MATEO

Editorial

Reingeniería social

para la promoción de la equidad
y la prosperidad en las comunidades
menos favorecidas

Reingeniería social

para la promoción de la equidad
y la prosperidad en las comunidades
menos favorecidas

Patricia Rodríguez Parra

Diego Rodríguez Pardo

Merly María Bernal Llanos



Think Tank
Cultura C
Grupo de investigación

Reingeniería social para la promoción de la equidad y la prosperidad en las comunidades menos favorecidas

© 2019, **Fundación Universitaria San Mateo, Bogotá**
Facultad de Ciencias Sociales Administrativas y Afines

© **Patricia Rodríguez Parra**
© **Diego Rodríguez Pardo**
© **Merly María Bernal Llanos**

Primera edición, 2019
ISBN 978-958-52522-9-5 (digital)

Colección libros resultado de investigación

Recepción: Mayo 2019

Evaluación de propuesta de obra: Julio de 2019

Evaluación de contenidos: Septiembre de 2019

Aprobación: Diciembre de 2019

Autoridades Académicas

María Luisa Acosta Triviño, Vicerrectora Académica y de Investigación
Vivian Janeth Ferreira Díaz, Vicerrectora Extensión y Calidad
Andrea Meza Ferreira, Vicerrectora de Servicios Académicos
Elizabeth Araque Elaica, Decana Facultad Ciencias Sociales
Ricardo Acosta Triviño, Director de Investigación

Preparación editorial

Editorial Universitaria San Mateo

Raúl Cera Ochoa, coordinador de publicaciones
Paula Cabezas García, correctora de estilo
Joan Sebastian Yañez, maquetación

Transversal 17 No 25-25

editorial@sanmateo.edu.co

<https://www.sanmateo.edu.co/editorial.html>

Bogotá, D.C., Colombia, 2019

Este libro ha sido evaluado por pares ciegos, cumpliendo con los criterios de selectividad, temporalidad, normalidad y disponibilidad propuestos por el Ministerio de Ciencias y Tecnología MINCIENCIAS.

Licencia Creative Commons - Atribución - Uso no comercial - Sin derivar
Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro, sin previa autorización por escrito de la Coordinación de Publicaciones de la Fundación Universitaria San Mateo y de los autores.

Hecho en Bogotá, D.C., Colombia

Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia

Rodríguez Parra, Patricia

Reingeniería social para la promoción de la equidad y la prosperidad en las comunidades menos favorecidas [recurso electrónico] / Patricia Rodríguez Parra, Diego Rodríguez Pardo, Merly María Bernal Llanos. -- 1a. ed. -- Bogotá : Fundación Universitaria San Mateo, 2019.

Archivo en formato pdf. -- (Colección libros resultado de investigación)

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-52522-9-5 (digital)

1. Desarrollo social 2. Emprendimiento social 3. Innovación social I. Rodríguez Pardo, Diego II. Bernal Llanos, Merly María III. Título IV. Serie

CDD: 303.44 ed. 23

CO-BoBN- a1072883

Contenido

Introducción	7
Sobre la reingeniería	10
Cambios de paradigmas en el mercado actual	13
Capítulo 1. Inteligencia alimentaria global: una oportunidad para la paz y las familias rurales	18
1.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la agricultura	21
1.2 Pobreza rural y acuerdos de paz	26
1.3 Seguridad alimentaria global realidades y oportunidades	30
1.3.1 Realidades y oportunidades.	34
1.4 Actores participes	36
1.4.1 Aporte de la academia.	38
1.4.2 Aporte de la empresa.	40
1.5 Procesos de emprendimientos asociativos solidarios dinámicos	43
1.5.1 Emprendimientos asociativos.	44
Capítulo 2. <i>Global Foods</i> - Despensa Global de Alimentos Sociedad de Comercialización Internacional Mipymes SAS	46
2.1 Pasos para le elaboración de las políticas contables	51
2.2 Comercializadora internacional	54
2.3 Entidades sin ánimo de lucro	55
2.4 Facturación electrónica	59

Capítulo 3. Empoderamiento estratégico de la sociedad civil a partir de la inteligencia mutualista COMEFREXCO	63
3.1 Emprendimiento en Colombia: dificultades y retos	67
3.2 Asistencialismo descomposición social	71
3.3 Asociatividad solidaria y emprendimiento rural	72
3.4 Tecnología y agro	75
3.5 Comparativo: sector agropecuario	77
3.5.1 Huila, Colombia.	77
3.5.2 El caso de México.	78
3.6 Empoderamiento de la sociedad civil, protagonistas de su propio progreso	80
3.7 Inteligencia mutualista: sistema virtuoso de inteligencias	85
3.7.1 Inteligencia colectiva.	86
3.7.2 Inteligencia de negocios.	88
3.7.3 Inteligencia tecnológica.	89
3.8 Spin-off académico y empresarial: vehículos de crecimiento	94
Referencias bibliográficas	98



Introducción

El presente documento resalta la aplicación del concepto de reingeniería social desde la perspectiva estratégica empresarial; entendido como el diseño de factores diferenciales innovadores y técnicas inclusivas para el desarrollo económico sectorial con enfoque territorial. Estos factores generan cambios significativos dentro de diferentes comunidades vulnerables con necesidades socioeconómicas y ambientales específicas.

Para ello, se realizó una revisión de principios y teorías donde destacan autores como Martha Craven Nussbaum, Bernardo Kliksberg, Amartya Sen, Joseph Eugene Stiglitz, Michael Eugene Porter y Mark Kramer. Asimismo, y en pro de la consolidación de la memoria histórica se realizó la aplicación de la “Metodología de reingeniería social para la promoción de la equidad y la prosperidad en comunidades menos favorecidas - Cultura C” en el marco de la gestión organizacional de la Red Mutual Clúster Agroalimentaria y Agroindustrial Seven Capital Group. A partir de un ejercicio de empoderamiento mutualista de la sociedad civil y la construcción de sinergias de cooperatividad institucionales con enfoque territorial, se propone la constitución de un *spin off*¹ académico empresarial que propenda por la generación de procesos de reingeniería social para el desarrollo inclusivo sostenible en diferentes territorios rurales.

¹ Spin off significa ‘derivado’, de donde nace el concepto que hoy se usa para definir un modelo de negocio en el que una empresa nace de otra ya estructurada Ruta N <https://www.rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion/item/spin-off>

El objetivo central es describir la implementación de los siete (7) pilares de gestión de la metodología, para así comprender la reingeniería social aplicada en el contexto de la seguridad alimentaria-nutricional, el desarrollo rural y el acceso a la protección social.

Además, la apropiación social de las prácticas empresariales se fundamenta en conceptos como inteligencia mutualista, emprendimiento asociativo solidario dinámico, red mutual clúster, cooperatividad, transferencia inversa de conocimiento, mercado rentable, estable y creciente (REC); así como la soberanía alimentaria territorial y la seguridad alimentaria global. Dichos conceptos sirvieron de faro guía a las comunidades y a los diferentes actores territoriales involucrados.

La investigación se desarrolló a través de una revisión bibliográfica y un estudio de caso que identificaron el potencial de un *spin off* académico empresarial. Dentro del resultado se encontró la estructura sistémica aplicada de la metodología para el alcance de dos (2) objetivos estratégicos con los que cuenta la Red Mutual Clúster:

1. Construir riqueza mediante el acceso a mercados rentables, estables y crecientes.
2. Transformar la riqueza en la extensión de la protección social integral para todos.

Sobre la reingeniería

Cuando se habla de reingeniería en Colombia, se relaciona casi inmediatamente con empresas y calidad, información que no está totalmente equivocada. En efecto, estas preconcepciones no evidencian el alcance que abarca el término. Es un tema del cual no se habla en ciertos contextos, o no se otorga la importancia que podría llegar a adquirir. No obstante, antes que nada, ¿qué se entiende por reingeniería?

En respuesta a esto, se encuentran definiciones orientadas a la herramienta de gestión; que consiste en hacer una revisión de procesos con el fin de evaluarlos, para luego rediseñar con características mejoradas. El concepto apareció a finales de 1980 y se dio a conocer como *Business Process Reengineering* (BPR, en español, Reingeniería de Procesos de Negocios); según Borja Arrizabalaga Uriarte, en pro de la “revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez” (Arrizabalagauriarte Consulting, s.f).

Sin embargo, no es la única definición que se le ha dado a este concepto. Han existido autores que han dado su propia interpretación y parten casi de la misma

premisa: el mejoramiento de la calidad. En el libro *Cómo hacer reingeniería* de Raymond L. Manganelli y Mark M. Klein (publicado en 1995), la definen como el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización (citado por Ospina Duque 2006).

Bajo las premisas anteriores, las nuevas tendencias de significado de reingeniería están orientados no solo a la innovación de procesos al interior de las empresas; sino, que se ve direccionado en otros campos como el social. En Colombia son pocos los que han hablado sobre la reingeniería social. Esto implica un cambio profundo en la mentalidad de las personas como explica Sepúlveda Niño en su libro *Reingeniería de Colombia: Democracia, honestidad y ciencia* (1996) cuando menciona: “esta reingeniería social implica, la búsqueda y creación de una nueva clase dirigente de una organización política honesta, patriótica y con sentido empresarial, se necesita como base establecer como insustituibles parámetros de comportamiento para gobernantes y gobernados” (p. 81).

Aunque el punto vista anteriormente mencionado por Sepúlveda Niño es válido, la reingeniería va un poco más allá de la simple ideología patriótica y política de cambiar un país. No obstante, eso se abordará más adelante; lo siguiente es explicar qué similitudes comparten estas definiciones. La más clara es que el término alude al rediseño, es decir, los conceptos redefinidos y para que se logre una reingeniería, los procesos se deben redefinir.

Entonces, ¿qué se entiende por rediseño? En palabras sencillas, es volver hacer algo que ya estaba hecho, corrigiendo cosas y actividades que ya no funcionan dentro del proceso. Su único propósito es mejorar en la calidad y sus áreas (desempeño, conformidad, confiabilidad, durabilidad y atención). Aquí se plantea la posibilidad de empezar desde cero para replantear cómo se va hacer el trabajo, aunque no necesariamente siempre se cambia todo el proceso.

En *Cómo hacer reingeniería* Manganelli y Klein abordan la manera prioritaria de realizar los cambios en los procesos críticos de una función, un departamento o unidad productiva. Sin esperar y aspirar al cambio total de la organización ejecutaron cinco (5) etapas: preparación, identificación, visión, solución y transformación.

Ahora bien, la reingeniería no es una idea tan original, toma prestada ideas que antes habían sido adoptadas como el mejoramiento continuo; la cual hoy por hoy no es muy innovadora, pero en su momento lo fue. El método KAIZEN, mejor conocido como mejora continua, es una de las metodologías mejor conocidas; implementada por primera vez en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial. Este modelo desarrollado por William E. Deming está orientado a crear conciencia de calidad en todos los procesos de organización, siendo ampliamente utilizada en diversos sectores sociales.

La reingeniería nace de la necesidad de afrontar los constantes cambios en el mercado. La calidad es una buena manera de ser competitivo, pero queda relegada ya que tenerla no significa tener éxito; al ser una postura tan utilizada apenas generará un cambio en el mercado. Aquí es donde la reingeniería se va desmarcando de la mejora continua; coloca un adicional a la calidad con la innovación en los mismos procesos. Este se da porque se rediseñan los procesos, es decir, para alcanzar un buen nivel de innovación en una empresa ya establecida debe cambiar paradigmas dentro de los procesos, siendo tan fuerte que debe alcanzar los contextos donde se desenvuelve.

Así, reingeniería social para la promoción de la equidad y la prosperidad en las comunidades menos favorecidas, representada por parte de la Red Mutual Clúster, es definida como:

El repensar y ejecutar la reestructuración e innovación en las estrategias, procesos y procedimientos, en busca de la mejora continua, aplicados en los sistemas económicos, políticos, educativos, de salud y sociales, impactando directamente en las prácticas multisectoriales de la sociedad, en consecuencia, se contará con promoción de la equidad y la prosperidad en las comunidades y así la generación de la competitividad en los territorios. (Bancalimentaria, 2018)

Cambios de paradigmas en el mercado actual

Cuando se habla de reestructuración, no se puede dejar de relacionar con el mercado cambiante, pero este no data desde una teoría tan actual como se creería; han existido de manera importante, unos más relevantes en sus impactos que otros. Dichos cambios no son dados desde una teoría tan actual como se creería; han existido de manera importante definiendo el mercado, unos más relevantes que otros. No obstante, como punto de referencia para denotar su importancia desde los tiempos prehistóricos, el mercado dependía del trueque que era la moneda de intercambio económico.

Posterior a ello saltó al capitalismo. Allí se destaca el poder adquisitivo de una persona que lo define en un espacio social; en cambio, cosas como el apellido en la actualidad ya no son tan importantes (aunque no necesariamente se ve en todos los casos pues existe una extraña fusión de oligarquía y capitalismo).

Por otro lado, la Revolución Industrial fomentó la mecanización de procesos; logró incrementar la productividad de los países y conectarlos con medios de transporte viables. El pasar por guerras cambió la forma de ver el mercado y sus consumidores; con la existencia de líneas de producción (y el ineludible avance tecnológico), estos factores pasan a la forma de trabajar de muchas empresas.

En este sentido, se pasa de la calidad total, en donde el enfoque consistía en hacer las cosas bien en el menor tiempo posible, hasta llegar finalmente a la globalización. Por consiguiente, con la llegada del internet y algunos avances tecnológicos se logró conectar a varios países de una manera que nunca se había visto. No obstante, estos cambios solo son una pequeña parte de todos los que se presentan puesto que el mercado no es una fuerza imparable, es mucho más variable y depende de muchos factores. Los paradigmas son un punto muy importante a lo que se refiere a la reingeniería, pues quien sepa adaptarse a los cambios de estos ejemplos podrá adaptarse al mercado.

La situación actual de algunos países de latinoamericanos es complicada, no solo por estar atrasados tecnológicamente; sino por el hecho de depender incondicionalmente económica (o políticamente) de otros países desarrollados, o por entes internos que no permiten el crecimiento. En el caso de Colombia, en gran medida, perjudica la economía de Latinoamérica ya que la decisión de un país repercute directamente a los otros.

Por lo general, Colombia depende de los cambios en mercados extranjeros, así como de las políticas que se generan en esos países. A la fecha, al interior del país no se pronostica el cambio y tampoco se promueve. De manera constante, el país está con la expectativa del éxito de las economías paralelas para imitarlas. Como diría el filósofo Soren Kierkegaard:

Es muy aventurado ser uno mismo, es más fácil y seguro ser como los otros, convertirse en una imitación, en un número, en una cifra de la multitud” esto representa la situación actual de muchos países de América, pero lo malo de ser una imitación es que esta siempre estará en segundo lugar. (Suárez, 2019)

Amartya Sen (premio nobel de economía de 1998) presenta una recopilación de ideas que se dividen en tres (3) campos: la teoría de la elección social, la medición de la distribución del ingreso y el desarrollo económico. Con esto hace una búsqueda de alternativas de solución a los problemas de asignación de recursos escasos, cuando el mecanismo de mercado no es aplicable. Además, en relación con lo anterior, presenta una fuerte preocupación por los problemas distributivos y el papel de los miembros más desprotegidos de la sociedad.

La manera de resumir su teoría sería resaltando las virtudes de los mercados. Para Sen, la competencia perfecta es el mecanismo más adecuado para asignar los recursos escasos de una economía; la respuesta es la asignación eficiente de riquezas. Propone que si se asigna de esta manera se podría combatir la pobreza y la desigualdad en muchos países, identificando de manera precisa afirmaciones que ayudarían a cumplir con la meta.



En consecuencia, Sen plantea que si se quiere llegar a este punto debe haber una concesión entre todas las partes involucradas y tomar una decisión, teniendo en cuenta que siempre existirán intereses de por medio. Entonces, propone la teoría de elección social, donde aplica diferentes medios para llegar a un acuerdo. Las motivaciones de la teoría son las decisiones colectivas realizadas en toda sociedad donde se reflejan, o agregan de manera adecuada, las diferentes opiniones o preferencias de los individuos que la componen.

A continuación, elabora una medición sobre cómo distribuir el ingreso (o lo que se esté planeando realizar); como se dijo anteriormente, siempre habrá un interés de por medio. En todo caso, en la obra de Sen se encuentra un interés general por los temas relacionados con la distribución. En particular, una preocupación por los miembros menos favorecidos de la sociedad; acto seguido se busca el desarrollo económico de todos los involucrados. Para esto se miden varios factores como la pobreza o la desigualdad.

De la misma forma, Bernardo Kliksberg (2002), expone su punto de vista sobre cómo cambiar el panorama. En su obra *Capital social y cultura: claves olvidadas del desarrollo* expone la existencia de las tendencias más observadas en este continente; aspectos cotidianos que llevan gran parte de la población, siendo la protesta social. Esto llama a una profunda preocupación e inquietud, demuestra el inconformismo creciente dentro de las poblaciones; los aspectos que se observan con mayor frecuencia son el crecimiento de la pobreza, desempleo, crítica situación sobre la infancia y poca calidad en servicios de salud y educación.

Kliksberg (2002), presenta que para atacar los problemas tan graves como los presentados con anterioridad, se requiere de la participación de todas las personas de la región. Allí prima la gobernabilidad y entra en colisión directa con los valores éticos en los que cree Latinoamérica; por ejemplo, la protección a los niños, la familia, oportunidades para los jóvenes y posibilidades de vida digna para todo ciudadano. En palabras del autor:

La política social aparece como un instrumento central para enfrentarlos. Si los países de la región contaran con políticas sociales integrales, cohesionadas, descentralizadas, congestionadas con la sociedad civil, participativas, transparentes, con altos estándares de gerencia social, podrían transformarse en medios efectivos de movilización productiva, devolución de dignidad, e integración social. (p. 23)

Ahora bien, en relación con dicha cita existe un problema: las percepciones erróneas de las personas y su papel en la sociedad, por lo general terminan dejando que otros asuman su responsabilidad y desconocen el papel importante que cumplen. El autor también lo describe como mitos que la gente tiene con respecto al ámbito político.

En este sentido, manifiesta que es un problema con un trasfondo más profundo. Además, de no ser atendido de la mejor manera puede dejar a cualquier

país en la ruina pues se asume que la pobreza es la obligación directa del Estado. Asimismo, dicha institución es el directo responsable de proporcionar a su comunidad la adquisición de los derechos de la distribución de las posibilidades de desarrollo y del cumplimiento de los deberes de cada uno de los participantes.

En palabras de Diego Rodríguez Pardo, clúster manager de Seven Capital Group, al respecto de las propuestas de Kliksberg, el Estado cuenta con dos (2) problemas: la pobreza y el hambre. Sin embargo, esto no sería así pues uno deriva del otro; en sí, hay hambre porque existe la pobreza. Por consiguiente, es vigente por falta de presencia del Estado de manera homogénea para todos los participantes de las comunidades, en suma, por la deficiente organización del mismo.

Ahora bien, la pobreza depende de todos, de las políticas escalables, alcanzables; así como de la responsabilidad social de las empresas y del desarrollo de capacidades para el cumplimiento de las metas puestas. En su caso, si Colombia aprovecha al máximo los recursos con los que cuenta como los naturales, económicos y, sobre todo, si activa el capital social en los territorios donde hoy se incuba la pobreza; como resultado obtendrá equidad y prosperidad denominando a ello reingeniería social.

Adentrados a un caso más concreto, en Bogotá se encuentra la empresa Seven Capital Group. Su filosofía se basa en desarrollar sus propuestas desde la perspectiva de intervención sectorial en los territorios, a partir de la inclusión productiva y financiera, para una inclusión social efectiva. El proceso es realizado a partir de siete (7) pilares de gestión cimentados en teorías económicas de los autores antes descritos. Esto permite afirmar que, a partir de dichos personajes se viene generando una reingeniería social vivencial y efectiva.

Para ello, se presenta la aplicación de herramientas desde la investigación que permite tomar cada uno de los espacios para la implementación de los aspectos relevantes. Su resultado consiste en la generación de un *spin off* que ha constituido la fuerza de las comunidades participantes, así como enlace dentro del engranaje total. En consecuencia, en las siguientes páginas se presenta el resultado y el recorrido realizado, a través de tres (3) capítulos donde se devela la necesidad y la propuesta a partir de la aplicación.



**Inteligencia alimentaria global:
una oportunidad para la paz y las
familias rurales**

Aportar al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al 2030, proponen el que hacer desde la unidad global para eliminar la pobreza, resguardar el medio ambiente y garantizar que todas las personas vivan en paz y prosperidad. Dichas metas demandan el encargo no solo de los Gobiernos, sino también el compromiso de la academia, empresa y sociedad civil.

En este sentido, el gran desafío de la humanidad es una gran oportunidad para Colombia; en particular, por ser un elemento transversal para el cumplimiento de los ODS como la dimensión del desarrollo rural, seguridad alimentaria y nutricional. Allí es donde se abona al cumplimiento de las metas planteadas en todos los 17 ODS.

Por lo anterior, es necesario desarrollar puntos de encuentro en torno a iniciativas de alcance global, tanto productivas como de incidencia en política pública. Asimismo, consolidar recursos y capacidades con enfoque territorial e impacto internacional a partir de objetivos con-

cretos. Dentro de la gran apuesta por la paz, la cual debe ser sostenible, se requiere el diseño de modelos que superen la responsabilidad social y construyan sinergias de cooperación intersectoriales entre el Estado y la sociedad (nacionales e internacionales), en pro de estrategias de inclusión productiva y social; así como agregación de valor, generación de una adecuada rentabilidad a los campesinos y trabajo decente. Además de una sociedad desde lo territorial formada, estructurada, comprometida y con ingresos que garanticen una vida digna.

Por consiguiente, el aporte de la investigación a los ODS y a la construcción de la paz se materializa con una propuesta académica y empresarial. Asimismo, la implementación de Cultura C bajo su línea de “Reingeniería social para la promoción de la equidad y la prosperidad en comunidades menos favorecidas” que propenda insertar en cadenas globales de valor la oferta agraria de familias productoras rurales vulnerables y/o víctimas del conflicto, a través de la promoción

de un emprendimiento asociativo solidario rural dinámico (comercializadora internacional), con el propósito de la autogeneración de trabajo decente en las comunidades campesinas colombianas e impactar en la seguridad alimentaria global.

La agenda 2030 aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General para el Desarrollo Sostenible propone el quehacer desde la unidad global. Sus objetivos son eliminar la pobreza, resguardar el medio ambiente y garantizar que todas las personas vivan en paz y prosperidad.

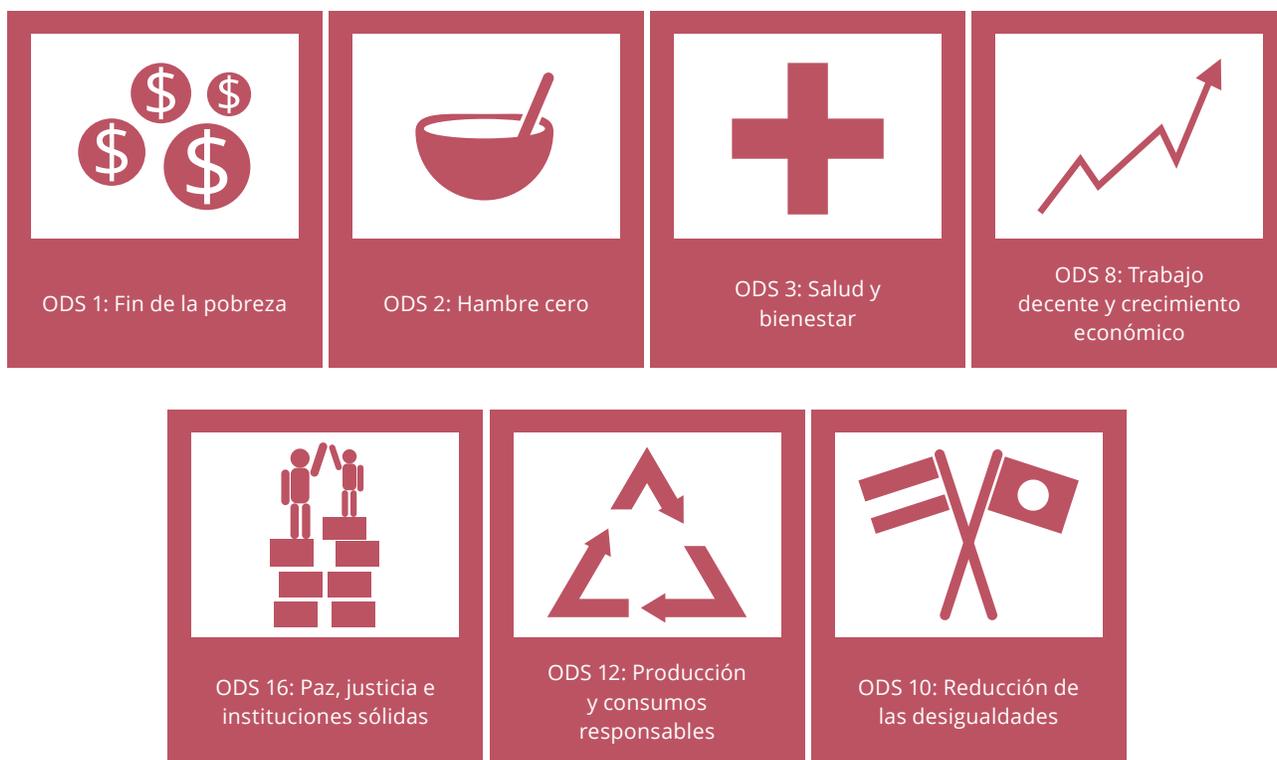
De acuerdo con el anuncio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Latinoamérica y el Caribe se destacan por ser la fuente agrícola más grande del mundo. Lo anterior, debido a su porcentaje de aguas dulces, tierras y productos agrícolas. A esto se suma su recurso humano, es decir, los campesinos que a través de la experiencia y la innovación proveen de nuevas formas de producción.

Según los expertos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés: *Food Agriculture Organization of the United Nations*), para el año 2050 la producción alimentaria deberá aumentar en un 60%. El propósito es alimentar los nueve mil millones de personas del mundo todo es cuestión de oferta y disponibilidad de alimentos (Zeigler y Truitt, 2014).

1.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS y la agricultura

En Colombia, un elemento común para el cumplimiento de los ODS es la dimensión de desarrollo rural, seguridad alimentaria y nutricional. De hecho, abona al cumplimiento de las metas planteadas en todos los 17 ODS (FAO, 2018), especialmente para un grupo de siete (7) de ellos, a saber:

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Bajo esta mirada, se debe tener en cuenta que el 78% de las metas convenidas para garantizar el cumplimiento de los ODS establecen iniciativas que deben ejecutarse en zonas rurales. Ahora bien, es importante comprender la dimensión de desarrollo rural y seguridad alimentaria y nutricional, en términos de territorio, sostenibilidad social, económica y ambiental de las familias, comunidades y sociedad civil rural, como escenarios estratégicos por atender en Latinoamérica. Un estudio realizado en el año 2018, evidenció que entre 2014 y 2016 la pobreza rural tuvo una regresión

significativa en la región latinoamericana. Aumentó a 59 millones de pobres (de 46,7% a 48,6%) y a 27 millones de pobres extremos (de 20% a 22,5%) (FAO, 2014).

De igual manera, el índice de pobreza multidimensional para América Latina de acuerdo con la Universidad Oxford, especialmente, en el área rural supera la urbana en todos los países sujetos de estudio (17) de la región de Latinoamérica y el Caribe. Esta medición se realizó mediante un indicador de pobreza multidimensional compuesto por cinco (5) medidas: vivienda, servicios básicos, calidad de vida, educación, empleo y protección social. Por consiguiente, esta situación sigue acentuando las brechas de pobreza y desigualdad entre la población rural y la urbana, impactando negativamente los avances en las metas de los ODS (Herrera Araújo, 2018, p. 47).

Respecto a Colombia, el país se acerca a cinco (5) décadas de trabajar por transformar el sector rural, con diferentes reformas agrarias; además de la aplicación de modelos para la optimización del campo que resulten en la equidad y prosperidad para los pobladores rurales, lamentablemente con un éxito parcial.

En consecuencia, los indicadores de pobreza resaltados por la Iniciativa de Pobreza y Desarrollo Humano de la Universidad de Oxford (OPHI) evidencian que los que realmente construyen riqueza en Colombia, a partir del usufructo de la tierra, son los grandes productores, industriales y multinacionales. Ellos disponen de agroindustrias como en el arroz, el banano y otros productos que forman parte del sector agroalimentario. No obstante, los pobladores rurales que componen las unidades productivas de la agricultura familiar carecen de protección social integral, infraestructura y tecnología suficiente para ser competitivos en todos los sentidos y, de esta manera, gestores y autores de su propio desarrollo.



Por consiguiente, los niveles de pobreza en las zonas rurales del país son desalentadores; aproximadamente la mitad de las familias campesinas viven en la pobreza (DNP, 2015). El indicador de pobreza multidimensional que estima el acceso a bienes de interés social, y otras dimensiones de calidad de vida en el campo, es de 53.7 %. Dicha cifra está entre las cabeceras municipales y el sector rural, indicador aplicado en el último Censo Nacional Agropecuario, ejecutado en el año 2018 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Además, el censo 2015 mostró que el 70.4% de las Unidades de Producción Agropecuaria (UPA) tienen menos de cinco (5) hectáreas, es decir, el 2% del te-

ritorio rural (DANE, 2015). De acuerdo con la Unidad de Planeación Rural Agropecuaria (UPRA), esto último también lo señala el índice de Gini de la tierra rural (mide el grado de concentración de la tierra rural). Para el caso colombiano, en una escala de cero (0) a uno (1) alcanza el 0.87 (UPRA, 2016).

Por otro lado, Antonio Paz Cardona (2018) deja en evidencia que el 1% por ciento de las fincas de mayor tamaño tienen en su poder el 81% de la tierra colombiana. El 19% de tierra restante se reparte entre el 99% de las fincas. De acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (DNP), en su mayoría, pertenecen a la agricultura familiar, definida por la FAO (2014) como:

La Agricultura Familiar (incluyendo todas las actividades agrícolas basadas en la familia) es una forma de organizar la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, acuicultura y pastoreo, que es administrada y operada por una familia y, sobre todo, que depende preponderantemente del trabajo familiar, tanto de mujeres como hombres. La familia y la granja están vinculados, coevolucionan y combinan funciones económicas, ambientales, sociales y culturales.

Entonces, en la Agricultura Familiar (AF), entendida como las UPA, predomina principalmente la mano de obra familiar. La administración se le adjudica a él/la jefa/e de hogar quien ocupa un rol significativo en el cumplimiento de los ODS, teniendo en cuenta que representa el 87% de los productores agropecuarios del país y su producción agrícola total oscila entre el 45% y el 68% (DNP, 2015).

En este sentido, a pesar de la importancia identificada de la AF, cada vez ocupa menos área rural y es menos competitiva. Se debe entender que la distribución inequitativa de bienes productivos, en especial la tierra, es un fenómeno que aumenta las secuelas de la pobreza y limita las oportunidades para el mejoramiento de vida en la población rural nacional.

Además, la agricultura familiar debe enfrentar diversas barreras de acceso a otros activos productivos diferentes a la tierra, como la financiación, tecnología y formación pertinente. Esto concluye en un atraso estructural en el campo, demostrado en el mínimo acceso a Mercados Rentables, Estables y Crecientes (MREC) (Rodríguez, Ramírez y Restrepo, 2018); así como en limitada agregación de valor a los productos, deficiente formación técnica y profesional, alto grado de informalidad y baja remuneración laboral (DNP, 2015).

Por lo anterior, es necesario adoptar nuevas estrategias diferenciales, de respuesta rápida y prácticas; además de procesos con enfoque territorial que garanticen la equidad social y económica de la población rural mediante la cooperación. Así mismo, debe manifestarse en formas de asociación solidaria que construyan sinergias para capitalizar las pequeñas capacidades de la agricultura familiar, facilite los procesos de inclusión social y productiva y, a su vez, propenda por formar en el sector rural determinantes competitivos de gestión, financiación, acceso a tierras, industrialización, agregación de valor, diversificación de productos y trazabilidad, desde la siembra hasta el consumo final. Lo anterior, de acuerdo con los parámetros, estándares y requerimientos de los mercados más exigentes y cadenas globales de valor.

Un análisis más detallado evidencia que durante los últimos años Colombia presentó un descenso sostenido en los indicadores de crecimiento económico en el sector agroalimentario. Si bien entre los años 2000 y 2014 la economía colombiana creció a una tasa promedio año del 4%; en su mayoría, correspondió al incremento del consumo interno, acompañado por un aumento en el flujo de inversión extranjera directa, los niveles de apertura comercial, el stock de capital, la población activa y los niveles de escolaridad. En el periodo de 2000 a 2010, la Productividad Total de los Factores (PTF) solo creció a una tasa promedio anual de 0,26%. De hecho, desde 1990 el crecimiento anual de la PTF ha sido nulo o negativo en el 50% del periodo.

1.2 Pobreza rural y acuerdos de paz

Con base en lo anterior, encontramos que en los últimos años el crecimiento económico del país ha estado asociado más hacia la acumulación de capital físico y fuerza laboral que a aumentos en la productividad. Es una situación tendiente a respaldar las dificultades por las que pasa el sector agrario inmerso en el conflicto armado; la posesión de tierras sigue siendo la principal causa del conflicto dentro del país. Esto permite reiterar que un porcentaje alto de las tierras cultivadas por los campesinos no les pertenece. En este sentido, desestimulando la labranza pues el producido se destina para los propietarios.

Resaltando la importancia del campesino se conoce que la concentración de la propiedad rural de la tierra (52%) le pertenece solo al 1,5% de la población campesina (Botia-Carreño, 2018). Ahora bien, las agendas de paz para el territorio colombiano en el 2015, postuladas por el expresidente Juan Manuel Santos, concibieron el desarrollo del sector como primordial. Dentro de los diferentes discursos, manifestó que “la paz comienza por el campo”; así, la seguridad alimentaria y nutricional, el cambio climático y la seguridad para la paz van de la mano con los planes de desarrollo para el Gobierno Nacional.

Dentro de los acuerdos de paz, como parte de la mesa en los temas principales se contó con el desarrollo integral del campo. Según el DANE, desde 2016 se aumentó en un 29% las tierras sembradas y en el 2017 la economía del sector rural creció un 4,9%. También es preciso resaltar que el Gobierno Nacional identificó el problema de la desigualdad en la tenencia de tierras. En el punto uno (1) del Acuerdo Final de Paz planteó un fondo de tres (3) millones de hectáreas para la puesta en marcha de la Reforma Rural Integral (RRI); en teoría, incrementa la producción agropecuaria y disminuye la desigualdad en el campo. En

suma, volver a Colombia una despensa del mundo no es un asunto que compete solo al Gobierno o a los campesinos, también a todos los colombianos.

Para lograr este objetivo, el Ministerio de Agricultura y ProColombia (entidad encargada de promover las inversiones, las exportaciones no tradicionales, el turismo y la marca país) han construido una estrategia cuyo eje es promover inversiones, objeto de análisis, reglamentación y políticas gubernamentales en varias ramas del sector. Algunos ejemplos se evidencian en la RRI (contenida en el acuerdo de paz), el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, la Política de Ciencia, Tecnología e Innovación 2015-2025, el Programa de Transformación Productiva (PTP), el Decreto de la estructura del sector de inclusión social y reconciliación, la Política Nacional de Consolidación y la Reconstrucción Territorial.

De acuerdo con esta tendencia, los objetivos del Gobierno Nacional manifestados a través del DNP y el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) generaron, entre otros, el documento 3866 del ocho (8) de agosto de 2016, para ser aplicado entre el 2016 y 2026. En su resumen ejecutivo declara el análisis y la conclusión de las tres (3) principales causas del bajo crecimiento económico en Colombia y las tres (3) estrategias para abordar; con el fin de revertir la caída del crecimiento económico nacional, explícitas en la tabla 1.

Tabla 1. Causas del bajo crecimiento económico vs estrategias para abordarlas

CAUSAS	ESTRATEGIAS
<p>Fallas de mercado o de gobierno que impiden a las unidades productoras ejecutar las acciones necesarias para aumentar su productividad y, por lo tanto, inhiben el crecimiento de la productividad agregada de la economía.</p>	<p>Mejorar las capacidades de las unidades productoras de innovar y emprender, así como de absorber y transferir conocimiento y tecnología.</p>
<p>Disminución en el número de actividades económicas y productos en los que el país es competitivo, y en particular, en el número de productos relativamente sofisticados, producidos y exportados por Colombia.</p>	<p>Cerrar las brechas de capital humano a través de la articulación del Sistema Nacional de Educación Terciaria con la presente política y de un aumento en la pertinencia de la oferta de programas de formación para el trabajo. Asimismo, aumentar la eficiencia y efectividad en el acceso a financiamiento, principalmente para la innovación y el emprendimiento.</p>
<p>Existencia de fallas de articulación entre el Gobierno Nacional y los gobiernos regionales, entre el sector público y el privado, y entre diferentes entidades del orden nacional.</p>	<p>Promover el cumplimiento de estándares de calidad por parte de los productores nacionales y la inserción de los bienes y servicios colombianos en encadenamientos productivos internacionales.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de CONPES, 2016.

Desafortunadamente, el empleo también se ha concentrado en ramas de actividad económica diferentes a aquellas con mayores oportunidades de productividad laboral. Lo anterior, a causa de la falta de tecnificación de los procesos productivos, la capacitación específica y especializada en las áreas de oportunidad del sector y la región; también por la ausencia de la asociación solidaria, la agremiación, la clusterización de los pequeños productores y, finalmente, la ausencia de programas y apoyo gubernamental.

La baja exposición a los mercados internacionales está limitando el crecimiento de la productividad del aparato productivo colombiano y, en consecuencia, la exportación de bienes más sofisticados que involucran mayor uso de conocimiento, tecnología y procesos de innovación.

Frente a este escenario, se hace neurálgico promover proyectos que propendan por la transformación de la estructura productiva del país; asimismo, que mejoren las tasas de crecimiento e impulse un desarrollo económico equitativo y sostenido. Por consiguiente, incorporar recursos en las actividades científico-tecnológicas, la biotecnología, la transformación de los bienes primarios que hoy se están exportando y el desarrollo de nuevos materiales. En general, la producción y comercialización de bienes y servicios que den valor agregado con pertinencia y respondan a las exigencias del mercado.

1.3 Seguridad alimentaria global: realidades y oportunidades

Es importante conocer que el total del área agrícola con cultivos agroindustriales en Colombia equivale a un 79% de palma de aceite, café y caña panelera. En términos de producción representan el 82%, cifras que demuestran el mínimo crecimiento y la limitada diversificación en el portafolio agrario; conjuntamente al deterioro agudo del balance comercial del sector agroalimentario. Allí confluye el frustrante lento crecimiento de las exportaciones y el incremento acelerado de las importaciones. Estas últimas crecieron entre 1991 y 2014, anualmente a una tasa promedio del 13%, marcadas por la importación de cereales. A su vez, en el mismo periodo las exportaciones de alimentos registraron un crecimiento de 4,4% (DNP, 2015).

Colombia produce 32 millones de toneladas de alimentos, pero debe importar alrededor de 12 millones de toneladas para cubrir la demanda interna. Dicha cifra podría ser reducida si se aumenta la producción agrícola nacional. En la actualidad, el problema principal en el sector agrario es que todas las hectáreas en el país no se explotan en su totalidad: solamente 7,6 millones (Medina, 2017).

No obstante, aunque la mayoría de los suelos colombianos son fértiles y aptos para la agricultura, se presentan grandes dificultades que impiden el incremento en la producción de alimentos. Por ejemplo, en la desigualdad en la tenencia de la tierra, la producción ganadera en Colombia ocupa más tierra de la que debería. Para tal fin se destinan más de 14 millones de hectáreas, mientras que solo son aptas 2,7 millones. Asimismo, es un problema el alto costo de fertilizantes y plaguicidas y los fenómenos naturales que dañan las cosechas (Instituto Geográfico Agustín Codazzi, 2017).

El panorama actual para el sector agrícola colombiano está enmarcado en logros y dificultades en diferentes aspectos desde lo social, político, económico, hasta lo cultural. Por consiguiente, sus actores, los campesinos vienen pasando por dificultades evidenciadas en la baja productividad con la que cuentan en la pobre tecnificación, en el precio del comercio internacional y los costos de producción.

Ahora bien, la comunidad agrícola colombiana viene pasando por ciertas dificultades, dentro de ellas la baja capacitación y tecnificación del agro. En este sentido, las estrategias de desarrollo de este sector se generan de manera tradicional, enfocadas hacia los mismos grupos poblacionales. Por lo tanto, forman en los campesinos más pobres baja posibilidad de participación dentro de las oportunidades de desarrollo, centrando los recursos en aquellos con ventajas de acceso y tecnología.

Los municipios de la Sabana Centro y Bogotá se proyectan como un consolidado del sector agricultor para atender la demanda alimentaria casi inmediata de la capital. Es evidente que el sector horticultor ha disminuido su participación en la siembra y cosecha; incluso, la disminución en el aprovechamiento de las tierras efectivamente cultivables en cada uno de los 11 municipios de la región. De tal manera, se realiza la caracterización del sector con base en la información suministrada por las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), desde las secretarías de desarrollo económico en cada municipio, a la Secretaría Departamental de Agricultura y Desarrollo Rural.

Bajo esta dinámica se requiere la descentralización de los recursos y las mismas capacitaciones. A su vez, que propendan por la capacitación de todos los sectores del agro e impacten en su potencial productivo a los campesinos, agricultores y trabajadores rurales con alta capacidad. En otras palabras, con más oportunidad para los más pobre y con más representantes.

Ahora bien, siguiendo con las cifras, Colombia bota a la basura 9,76 millones de toneladas de comida al año. Una situación preocupante sobre todo con la situación social actual del país, cifra que corresponde al 34% de alimentos destinados al consumo humano. Además, siendo parte de la cadena alimentaria desde la producción agropecuaria hasta la etapa de consumo en los hogares (DNP, 2016).

El proceso de desperdicio en el país fue sustentado por Simón Gaviria (director del DNP) en el 2016, de acuerdo con los resultados del análisis realizado de los 9,76 millones de toneladas que se pierden y desperdician en el país. La distribución se visualiza en la tabla 2.



Tabla 2. Porcentaje de desperdicio alimenticio vs etapa de la cadena productiva

PORCENTAJE DE DESPERDICIO	ETAPA DE LA CADENA ALIMENTARIA
40,5% (3,95 millones de toneladas)	Producción agropecuaria
19,8% (1,93 millones de toneladas)	Poscosecha y almacenamiento
3,5% (342 mil toneladas)	Procesamiento industrial
20,6% (2,01 millones de toneladas)	Distribución y retail
15,6% (1,53 millones de toneladas)	Hogares

Fuente: Elaboración propia a partir de DNP, 2016.

Según Gaviria, esta producción podría alimentar durante un (1) año a ocho (8) millones de personas, equivalente al 90% de la población de Bogotá. Sin embargo, dentro del análisis se estableció que la región que más pierde producción agrícola en el país es la región central: Cundinamarca. Dicha situación refleja el desbalance con el que cuenta el sector; dejando en evidencia la necesidad de la tecnificación y la recuperación y uso debido de estos alimentos.

1.3.1 Realidades y oportunidades.

La situación como tal, es decir, el de pertenecer al selecto grupo latinoamericano de países productores agrícolas, trae consigo grandes retos importantes. Lo anterior, en el sentido de producción con altos estándares de calidad y en respuesta a los desperdicios y desecho alimenticios. Por otra parte, en el año 2016 se realiza la firma de los llamados “Acuerdos de paz” y como protagonista se encuentra la reforma agraria cuyo objetivo principal consiste en:

Erradicar la pobreza rural extrema y la disminución en un 50 % de la pobreza en el campo en un plazo de 10 años, la promoción de la igualdad, el cierre de brechas entre el campo y la ciudad, la reactivación del campo y, en especial, el desarrollo de la agricultura campesina, familiar y comunitaria. (Urna de Cristal, 2016)

En el 2017 el Producto Interno Bruto (PIB) agrícola colombiano alcanzó cifras en un 7,8% correspondiente al periodo comprendido entre enero y junio de ese año, gracias a las buenas condiciones climáticas. Sin embargo, el sector sigue contando con dificultades debido a la crisis económica, rentabilidad del sector,

altos costos de producción y precios con pagos irrisorios a los pequeños productores. A esto se suma el estado de las vías, el estado del transporte y, en sí, la misma estructura vial (PIB, 2017).

La Asociación Nacional de Estudios Económicos establece que para que el sector agrícola realmente cuente con una producción eficiente, debe consolidar una política de inversiones estratégicas de largo plazo. Además, mejorar los derechos sobre la tierra, reforzar el sistema de innovación en el sector y fortalecer el marco institucional agrícola.

Es relevante destacar que en los últimos años el consumo de productos hortofrutícolas ha crecido activamente a nivel mundial. Ha sido impulsado de manera importante por el cambio y tendencia a hábitos de consumo saludables de las personas y familias que piensan en el cuidado y bienestar. A su vez, esta condición ha generado que el mercado crezca a un ritmo superior al de la producción, motivando un cambio sustancial en las políticas públicas y en los modelos de negocios agroalimentarios y agroindustriales.

Chile, Perú y España; por ejemplo, se han enfocado en potencializar el cultivo

de frutas y hortalizas, así como al desarrollo de programas de agro industrialización que optimicen la productividad y competitividad para abastecer la creciente y exigente demanda de alimentos global. En el 2011 se dio a conocer un documento que promulga a Colombia como la próxima despensa de alimentos de Latinoamérica y el Caribe. Este manifiesta que el país podría ser el próximo en la generación de producción agrícola para el consumo de Latinoamérica siendo uno (1) de los siete (7) países que pueden aportar a este resultado. En este sentido, el FIDA evidencia:

[...] cómo la producción agrícola se requiere su duplicidad para el 2050 debido al crecimiento del ingreso disponible de las economías emergentes, la mejora en la calidad de la dieta y el incremento en la población mundial, que alcanzará los 9.000 millones de personas. (FINAGRO, 2017)

Colombia tiene potencial para el desarrollo agrícola y ser despensa mundial de alimentos, como lo aseguró Marcos Rodríguez (director de Agricultura Familiar y Mercados Inclusivos de la FAO) durante la novena edición de Agroshow Pajonales en 2017. Esto se debe a que el 35% del territorio continental hace parte de la frontera agrícola nacional; es decir, 400.759,6 kilómetros cuadrados aptos para la agricultura (UPRA, 2016), a las condiciones de suelos y naturaleza de los mismos.

En el informe manifiesto por la FAO (2015) sobre el análisis de 223 países, dirigido hacia la expansión del campo y su función rural; Colombia fue catalogada en el lugar 25. De igual manera, el informe argumenta que, de 22 millones de hectáreas cultivables en el país, solo están sembradas 4,8 de ellas. Bajo esta mirada, la labor a desarrollarse es ardua por cuanto se requiere una alta productividad que, por ende, permitirá la competitividad en el sector.

1.4 Actores partícipes

Hasta ahora es evidente la transformación de la agricultura en una agroindustria competitiva, innovadora e incluyente, que integre sistemas de calidad e inocuidad. Asimismo, que cumplan las exigencias internacionales y desarrolle marcas sociales y de origen, con el objeto de lograr la modernización técnica y tecnológica de todo el aparato productivo nacional, el cambio hacia la innovación, la movilidad social, académica y la proyección e incursión en cadenas globales de valor.

Tras la observación de las desigualdades, la agenda para el desarrollo territorial y del agro se establece a través del acuerdo de paz en la reforma agraria. Contempla el acceso a tierras para los campesinos, la protección de áreas de reserva natural; el aporte a las vías con su tecnificación y, en muchas áreas del sector colombiano, la construcción de electrificación. Son planes que estimulan el fomento o fortalecimiento de las economías familiares y solidarias; así como facilidad con programas que le permitan al campesino la comercialización de sus productos a un precio justo.

En Colombia, las últimas cifras se encuentran preocupantes para el sector agrario y su oferta laboral. El 85% de los trabajadores de cinco (5) millones existentes en el país, son informales sin contrato estable y sin protección integral que den garantías a la labor realizada. La razón consiste en que las políticas gubernamentales no los acogen, según las cifras entregadas en Agro-expo 2019 por la ministra de trabajo Alicia Arango.

En este sentido, es necesario establecer políticas que cobijen la labor del campesino y el trabajador rural, que fomente la inversión en el campo y, sobre todo, que no permee la desaparición de este. Por consiguiente, se requiere colocar una gran atención en los altos costos de producción, insumos, tecnificación y la baja rentabilidad de sus tierras.

En muchas ocasiones, la intencionalidad de estos campesinos es ubicarse laboralmente (o sus hijos); asimismo, otorgar educación a sus parientes son parte del primer objetivo del desplazamiento. Es bueno mencionar que en los últimos años las cifras de desalojo de tierras, y por ende del campesino, han sido de alta preocupación ya que promueve un abandono a las prácticas tradicionales sobre la tierra.

De igual manera, es elemental que los estamentos públicos y privados participen en el apoyo para la generación de políticas y el cumplimiento de las mismas; además de acercar la ciencia y tecnología a este sector. Conviene subrayar que es imperante ofrecer garantías de seguridad social para los trabajadores del campo (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2017).

A menos que el sector público, las organizaciones sociales y el sector privado, realicen una unión permanente; no será viable afrontar el reto social para la construcción, seguimiento y desarrollo de la paz. Sinónimo de esta es el desarrollo rural, protección social integral, políticas justas para la apropiación de tierras por parte de los campesinos de manera legal; la comercialización de sus productos con

mercados rentables estables, crecientes y con apoyo financiero para tal fin.

No es un secreto que estas tres (3) partes de la sociedad cuentan con todo el potencial de desarrollo: la academia desde el conocimiento científico; el Estado con la generación y cumplimiento de políticas que proporcionen al campesino mejoras en su situación, y la empresa con la inversión que ofrecen para la producción y para toda la cadena de suministros; hasta la misma comercialización de sus productos. Asimismo, aportar al desarrollo rural integrado el cual hace referencia a la agricultura como factor clave para el crecimiento del país, mediante la aportación de mano de obra, capital, alimentos y divisas.

Se hace énfasis en la importancia del pequeño agricultor y busca principalmente transformación de las estructuras del desarrollo rural. Así, es preciso establecer cuáles son las estrategias a desarrollar desde dos (2) miradas: los componentes que aportan al desarrollo rural desde la educación y la seguridad alimentaria de familias productoras dentro de los territorios, a partir del aporte empresarial. Por su parte, el Estado aporta desde políticas que promuevan el proceso y apoyen a las comunidades.

1.4.1 Aporte de la academia.

Aspectos como la planificación territorial, productividad, sostenibilidad, sustentabilidad, comercialización, tecnificación, ciencia y tecnología, son conceptos que realizan una interacción de la educación, el sector empresarial y rural. Las Instituciones de Educación Superior (IES) son llamadas a aportar a través de la transferencia de conocimientos en los campos disciplinares donde están inmersas las necesidades del sector agropecuario. Son temas que siempre han estado presentes en las agendas y acuerdos que ha ejecutado el Gobierno Nacional para el aporte del desarrollo de este sector.

Es un hecho que los países que cuentan con el aporte de ciencia y tecnología potencian sus estándares de productividad y desempeño en producción agrícola; con innovaciones en sus formas de cultivos, de procesos. Así, el rendimiento se refleja y la calidad se evidencia en la capacidad de adaptación.

Es de conocimiento público las limitantes existentes en el sector agropecuario; entre ellas, tecnologías y formas de relación con el que cuentan los productores, que afectan la competitividad y las cadenas de productividad. Allí es donde la academia debe acercarse bajo estudios que aporten un análisis comprensivo, que evalúen la perspectiva agroempresarial asociativa bajo enfoques más integrales. De esta manera, generando insumos para el mejoramiento de la política (Rodríguez Espinosa, Ramírez Gómez y Restrepo Betancur, 2018).



Sin embargo, no es el único aporte de la academia. Sin lugar a duda, cuenta con una infraestructura de actuación para la transferencia de conocimiento. Es decir, el reconocimiento de las formas en que las comunidades han llevado sus procesos; asimismo, actualizar los existentes a través de la investigación y entregarle a la comunidad herramientas que generen esta cohesión y cooperación entre las partes.

De igual manera, la academia es uno de los actores encargados de guiar para el desarrollo de las capacidades (o competencias) dentro de las comunidades. Otorga pedagogías acordes con sus necesidades, en sí, dirige sus comportamientos hacia la cooperación, no como réplica de modelos que se extienden en el territorio nacional y, en definitiva, no producen el efecto que se espera. En cambio, como lineamiento participativo donde el campesino sea autor de su propio progreso y protagonista de sus éxitos.

1.4.2 Aporte de la empresa.

En este sentido, se visualiza cómo con ayuda de la empresa la vocación productiva del sector agrario puede potenciarse. En ciertos espacios se ha hablado de llevar la tecnificación al campo como solución, sin embargo, no es la única. Se requiere de un acercamiento con las organizaciones privadas y el fomento de factores como la asociatividad dentro de los actores que hacen parte del sector productivo en toda la cadena de abastecimiento, sean privados, públicos o actores de la sociedad civil.

Las estrategias existentes para el fortalecimiento de este sector están enmarcadas en experiencias de diferentes grupos. Fueron realizadas en el país durante los últimos 50 años y, en cierta medida, se dieron en paralelo al conflicto armado, buscando potenciar el sector y a sus comunidades tras las dificultades políticas y económicas del país. En adición, las potencialidades con las que contaba bajo las restricciones presentes en el sector se vieron obstruidas por el individualismo presente y la poca transparencia de diferentes entidades a la hora de ejecutar sus recursos.

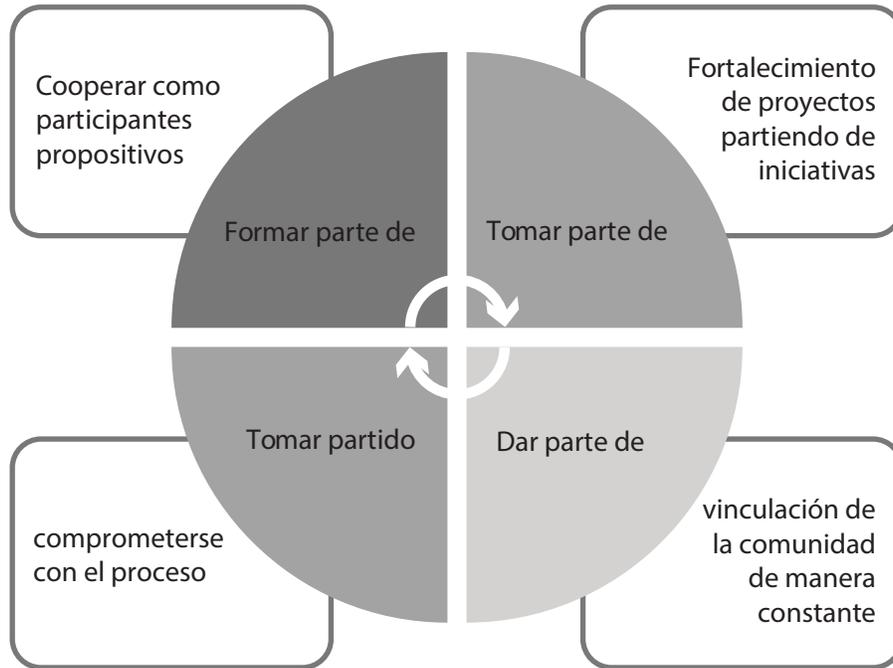
En la actualidad, el impulso para esta comunidad está delimitado por dos (2) aspectos. El primero es el factor socio-organizativo con base en el capital social. El segundo, corresponde a el sector empresarial con sus asuntos económicos, productivos y soportados en la planificación de plan operativo, estratégico y de agro negocios.

Es así como se evidencia la necesidad de realizar un proceso de relacionamiento entre las diferentes organizaciones que eviten la integración del sector y se establece participación de todos los actores aumentando la eficacia en los procesos y una efectividad en las ventas, promoviendo la competitividad.

Guillermo Solarte Lindo (2017), manifiesta las particularidades que conviene tener en cuenta en las organizaciones para la conformación de asociaciones de productores. Esta debe verse como una empresa que, como todas, exige esfuerzos; en consecuencia “no sólo depende de la voluntad de los asociados sino también de la organización y las herramientas de gestión que tal asociación incorpora como base de su desarrollo” declaró en entrevista realizada por Antonio Morales de Misión Rural.

De igual manera, manifiesta la especificidad de ser socio, su significado y características de acuerdo con LEADER +3 (ENRD, 2016) de la Unión Europea. Consiste en un método de desarrollo local utilizado para hacer partícipes a los actores en la comunidad en el diseño y la puesta en marcha de estrategias; la toma de decisiones y la asignación de recursos para el desarrollo de sus zonas rurales (Solarte, 2011), como se evidencia en la figura 1.

Figura 1. Estrategias Leader



Fuente: Elaboración propia.

Los anteriores aspectos se visualizarán en la parte de empoderamiento para la reingeniería, en secciones posteriores. En este sentido, se establecen los aspectos a desarrollar en los campesinos y trabajadores rurales; además, cómo entre las organizaciones asociadas se debe contar con alineación al interior. Sin embargo, los objetivos, misión y cohesión deben ser evidenciables para generar confianza y estabilidad, como se ha aplicado en el contexto a partir de la experiencia de Cultura C, estrategia relatada en el presente libro.

1.5 Procesos de emprendimientos asociativos solidarios dinámicos

Después de recorrer cada uno de los aspectos anteriores se da cierre a través de los Emprendimientos Asociativos Solidarios Dinámicos (EASD) y su aplicación en el contexto. En resumen, son la respuesta y el resultado después de reunir las necesidades del sector con las estrategias a utilizar.

Los EASD son iniciativas empresariales de base asociativa solidaria. Generan trabajo decente, elevado grado de formalización, así como altas tasas de diferenciación y crecimiento sostenido. En este punto, según los aspectos relatados se establece que la necesidad del sector se sustenta y es visible ante los proyectos, políticas y la necesidad de consumo.

Por otro lado, uno de los mecanismos con los que se cuenta para el desarrollo de las comunidades sostenibles es la asociatividad. El papel de la academia es fundamental para marcar la ruta, acompañarla y documentar la experiencia. No obstante, después de realizar todo el proceso del apalancamiento con el sector ¿cuál sería el paso a seguir y asimismo cuál es el mecanismo?

Como respuesta a este interrogante se nombra que, además de la asociatividad, para ocasionar el cambio dentro del contexto agro se debe contar con procesos de emprendimiento rural (productivos o comerciales). El fin es la actuación efectiva del proceso pues se ha demostrado que es una alternativa oportuna para la generación de ingresos ante la dificultad de establecer un empleo.

1.5.1 Emprendimientos asociativos.

Son experiencias grupales en las que el trabajo y la cooperación ocupan el lugar central; en donde las decisiones se toman de manera relativamente participativa y democrática; en las que se producen bienes o servicios destinados a su venta para generar ingresos en dinero, cuyo fin y sentido último es la reproducción de la vida de sus integrantes y de sus familias; es decir, que están orientados hacia la satisfacción de sus necesidades y no hacia la acumulación de capital (Vázquez, 2019).

La definición es elaborada a partir del beneficio que representa la unión de esfuerzos desde las condiciones similares de las comunidades, para poner en marcha proyectos y aunar esfuerzos que les permitan a la comunidad sacar el mejor potencial y ganancias para todos los participantes. De esta manera, los potenciales recursos, medios, tecnología y procesos de comercialización se dan para la mejora de la comunidad. No obstante, presenta una serie de dificultades desde diferentes factores (tabla 3).

Tabla 3. Dificultades percibidas

Administrativo	Falta de recursos, insumos con altos costos, dificultades de comercialización, problemas legales y contables.
Financiero	Insuficientes inversores. Bajo capital. Políticas de préstamos; no existe alcance de los asociados.
Social	Conflictos internos. Sobrecarga en funciones. Precariedad laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Estas dificultades traen consigo un trabajo exigente en acompañamiento por parte de los entes gubernamentales o educativos. Deben disminuir el impacto de su presencia para la proyección correcta de los emprendimientos. Ahora bien, el emprendimiento asociativo es parte de la economía solidaria y un:

Sistema socioeconómico, cultural y ambiental, conformado por un conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanísticas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. (Ley 454, del 4 de agosto de 1998)

Como se ha mencionado, no es suficiente con la asociatividad para generar procesos sostenibles en el tiempo. Adicionalmente, se requiere de un trabajo interinstitucional que permita la financiación, tecnificación y comercialización de los productos resultantes. Allí es donde ingresa el término "dinámico". De igual manera, para que todo funcione se requiere la cooperación entre los participantes; así como este potencial: la competitividad. La definición más acertada, que influye a lo largo del documento, es elaborada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y el BID:

Aquél nuevo o reciente proyecto empresarial que tiene un potencial realizable de crecimiento gracias a una ventaja competitiva - tecnológica o no - como para al menos convertirse en una mediana empresa, es decir, que opera bajo una lógica de acumulación generando ingresos muy por encima de los niveles de subsistencia del propietario que son reinvertidos en el desarrollo del emprendimiento y que crece muy por encima de la media de su sector. (p. 5)

En este sentido y como proceso de práctica se establece el realizar con los campesinos de comunidades vulnerables basados en las capacidades regionales, un proceso de asociatividad que les permita contar con un proceso de autoempleo y así mismo potencie sus productos, demostrando el sistema de unión interinstitucional.



***Global Foods - Despensa Global
de Alimentos Sociedad de
Comercialización Internacional
Mipymes SAS***

La solución como apoyo al sector

Como resultado del proceso de recolección de información con la comunidad campesina, en el cual se tuvo en cuenta factores determinantes como los relacionados en la figura 1, bajo las necesidades globales de alimentación del sector agro colombiano; se establece que su efecto deriva en una solución potencial. Esto es, transformar este conocimiento y necesidades apuntando a la empresa Seven Capital Group con sus siete (7) pilares de gestión en su modelo Cultura C para la reingeniería social que conllevan a:

- Generar espacios de producción y comercialización para los campesinos que permitan a los productores acceder a mercados rentables, estables y crecientes (REC).

- La gestión a una plataforma integral donde el aporte a la seguridad social para los campesinos productores y parte del proyecto. Aun ello permitirá contar con un mejoramiento en su calidad de vida.

- El establecimiento de estrategias que relacionen el sector.

Lo anterior, permitirá aportar al desarrollo socioeconómico de los territorios; consolidar un área de trabajo conjunta que sume a los campesinos y su vocación productora en el centro región del país. Asimismo, una articulación de los diferentes sectores socioeconómicos en la cadena de valor. Por último, un fortalecimiento a la vocación de los trabajadores rurales.

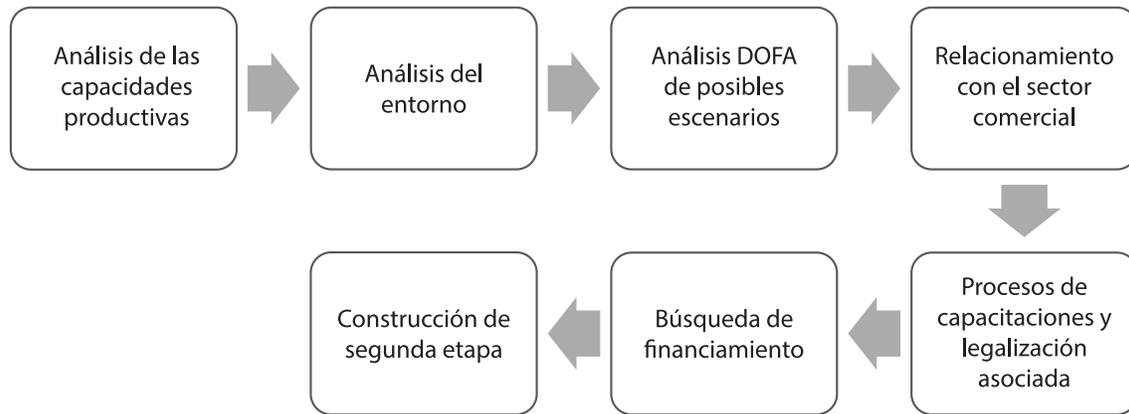
En este sentido se requiere articular diferentes aspectos como, primero, la caracterización por grupos de productos; que

contribuya a consolidar acciones y capacidades de producción, tecnificación y calidad de los productos. Esto permitirá a los partícipes conocer sus potencialidades y debilidades. Segundo, el proceso de asociatividad de los campesinos. Tercero, la propuesta de comercialización a los aliados ya existentes. Cuarto, estudios de mercado que permitan reconocer la oferta y la demanda al exterior del territorio. Al mismo tiempo, identificar las necesidades específicas y orientar a los productores a una cosecha dirigida. Quinto, un estudio de la legalización colombiana para la creación de la organización, aspecto que se trata a continuación.

Cada uno de estos aspectos contó con una serie de actividades para la obtención de resultados:



Figura 1. Factores determinantes de la población



Fuente: elaboración propia

El proceso se derivó en la creación de un *spin off* que vincula a los territorios con cadenas globales de valor. Para ello fue necesario establecer cuál es el mejor modelo societario que permitiera ser competitivo. Así las cosas, y bajo el análisis realizado en la Fundación Universitaria San Mateo y el clúster agroalimentario y agroindustrial Seven Capital Group; se estableció que el mejor modelo de organización era una sociedad de comercialización internacional de micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes) en consecuencia con las ventajas competitivas de este tipo de sociedades.

Ahora bien, aportar a la construcción de procesos empresariales legales y constituidos, acordes a las necesidades de la nación, es una responsabilidad de toda la sociedad. A partir de la generación de alianzas estratégicas con la academia se reconoce la importancia de mantener la información actualizada y de fácil acceso para quienes la deben poner en práctica.

En este sentido, se dio la participación de jóvenes investigadoras de la institución. Ellas aportaron su conocimiento para la construcción de la propuesta del *spin off*: Ivonne Andrea Castillo Triana, Nancy Chitiva Bernal y Yuris Milena Jácome Pacheco.

Por un lado, teniendo en cuenta que los campesinos y trabajadores rurales de la zona centro del país y el clúster agroalimentario tienen conexión directa y conocen las necesidades. Estas son parte del proceso con un papel de socio y actor clave en la toma de decisiones y crecimiento de la Mipymes. Por el otro, existe una necesidad de enseñar cuáles son los factores contables y administrativos relacionados con la gestión integral de sus productos.

Entonces, al plantearse la necesidad que requiere el sector es forzosa una revisión de la inversión que demanda cada asociación de campesinos vinculada al proyecto. En estos términos, se evaluó la cuantía de transformación para el desarrollo del proyecto. Por ello, se construyó un presupuesto básico que le permitiera al campesino su planeación financiera, minimizar gastos y costos innecesarios en asesorías. Ellos se abastecerán con conocimientos claros e instrucciones definidas. Como resultado obtendrán un sector agrícola en capacidad de solucionar de manera autónoma sus necesidades empresariales.

En este sentido, la meta será disminuir el costo que implica crear una empresa por asesorías y tramitologías innecesarias. Por consiguiente, se trabajó en la realización de una guía estándar para recomendar a los campesinos. Además, entregar un manual que incluye el paso a paso la descripción general a seguir para legalizar formalmente una entidad.

Con la finalidad de generar conciencia en la población menos favorecida, compuesta por los campesinos colombianos, se amplían los conocimientos para la aplicación autónoma y formativa en este sector. Cada vez más los campesinos se organizan para crear este tipo de empresa y asociaciones,

Como objetivo central se establecen factores contables y administrativos para el fortalecimiento administrativo, la gestión integral dentro del marco normativo internacional. Asimismo, que brinde herramientas a las comunidades campesinas agrícolas menos favorecidas.

Durante las diferentes etapas de su desarrollo corporativo, los emprendedores y empresarios desean mejorar y fortalecer sus capacidades organizativas como la salud financiera, las operaciones y programas. Para ello, necesitan el manejo adecuado de la administración contable y la forma de ejercer el liderazgo para así contribuir a su desarrollo y al del país.

De ahí que, a la hora de tener claridad frente a cuáles son (o deben ser) las acciones para obtener dichos beneficios es importante comprender el concepto de fortalecimiento. Como resultado se obtuvo un aporte desde el ámbito contable de la academia. Esto visualizó cuál es la apertura y el correcto funcionamiento corporativo para el fortalecimiento administrativo en el mercado, para la constitución de la comercializadora internacional. Por lo anterior, el objetivo específico inicial fue orientar la implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) como acción de cumplimiento a la globalización de las políticas contables.

El alcance de dicho objetivo se demuestra en la descripción y generación de políticas contables. Parte de reconocer los principios, bases, métodos, convenciones, reglas y procedimientos adoptados por la empresa en la preparación y presentación de sus estados financieros. De acuerdo con la guía rápida de las NIIF (2016), las políticas contables se encuentran explicadas y reglamentadas en tres (3) grandes grupos: las NIIF, las Normas de Información Financiera (NIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

Según lo anterior, se reconoce que dichas normas dan unos parámetros al área contable para realizar los estados financieros y la comprensión ante las personas que los tengan en su poder. De esta forma, se facilita la lectura y entendimiento de la información para aquellos que no tengan mayor conocimiento de la compañía, los procesos internos y contables.

De igual manera, dicha estandarización permite comprender la naturaleza de las cifras reflejadas y los rubros expuestos en los informes financieros. Lo anterior, para comprender el estado actual de las organizaciones y tener una base concreta a la hora de la toma de decisiones frente a los elementos relevantes del futuro de la compañía.



2.1 Pasos para la elaboración de las políticas contables

Figura 2. Requisitos legislativos de las compañías comercializadoras internacionales y las sociedades sin ánimo de lucro para crearse en Bogotá

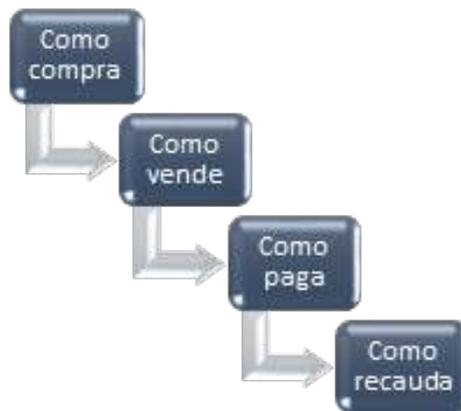


Fuente: Elaboración propia

1. Iniciar desde cero: es más fácil realizar un proceso tan importante para la compañía cuando no se tiene un esquema predeterminado. Cada una es diferente, por lo tanto, para realizar este proceso no se estaría sesgado por un proceso anterior.

2. Las cuatro (4) fases de la compañía:

Figura 3. Fases de la compañía



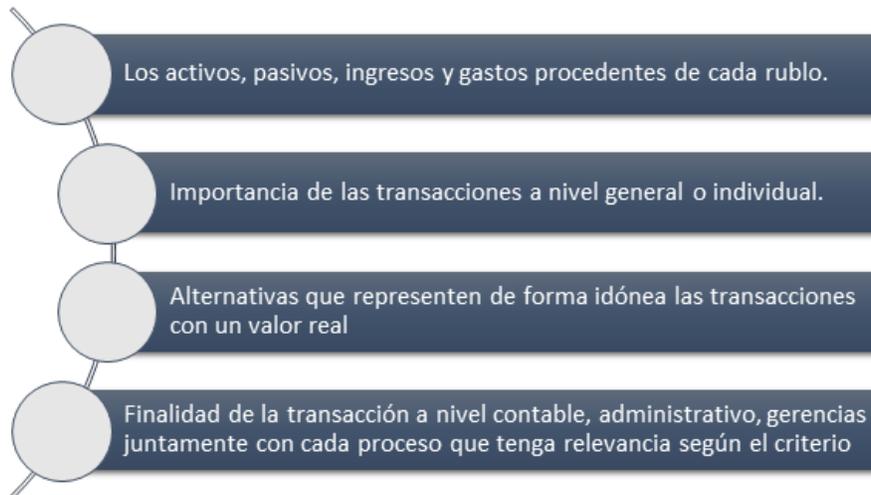
Fuente: Elaboración propia

3. Como se determinó con anterioridad, las políticas contables son las que permiten una preparación y presentación de estados financieros eficientes y eficaces. Por consiguiente, es indispensable conocer el negocio de la compañía como las partidas relevantes y los procesos a realizar.

4. Focalización: existen varias secciones, pero no todas son aplicables para las empresas. Por lo tanto, se recomienda verificar la norma que sea aplicable para la sociedad y darle la profundización correspondiente.

5. Evaluación de los procesos: este proceso permite realizar unas políticas propias para el negocio. Allí se tendrán elementos suficientes para el debido proceso de recaudación y toma de decisiones. Entonces, para hacer este proceso correctamente se deben tener en cuenta:

Figura 4. Pasos del proceso de recaudación y toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

6. Complejidad del lenguaje: las políticas deben ser redactadas con terminologías fáciles de entender. No se permite la interpretación de las mismas erróneamente; tampoco que abarquen las entidades, áreas, procesos y demás, relevantes bajo el criterio pertinente.

7. Verificación de las políticas: se aconseja hacer un proceso de verificación de las políticas al terminarlas, igualmente, al realizar los cierres determinados para evitar procesos erróneos o información incorrecta pues la economía no es estándar.

El segundo objetivo específico fue propiciar información relevante para el fortalecimiento administrativo y legalidad, para la creación y constitución de las Sociedades Comercializadoras y las Entidades sin Ánimo de Lucro. El resultado se evidencia en las figuras 5 y 6.

2.2 Comercializadora internacional

Figura 5. Elaboración requisitos legislativos de las compañías comercializadoras internacionales y las sociedades sin ánimo de lucro para ser creadas en Bogotá

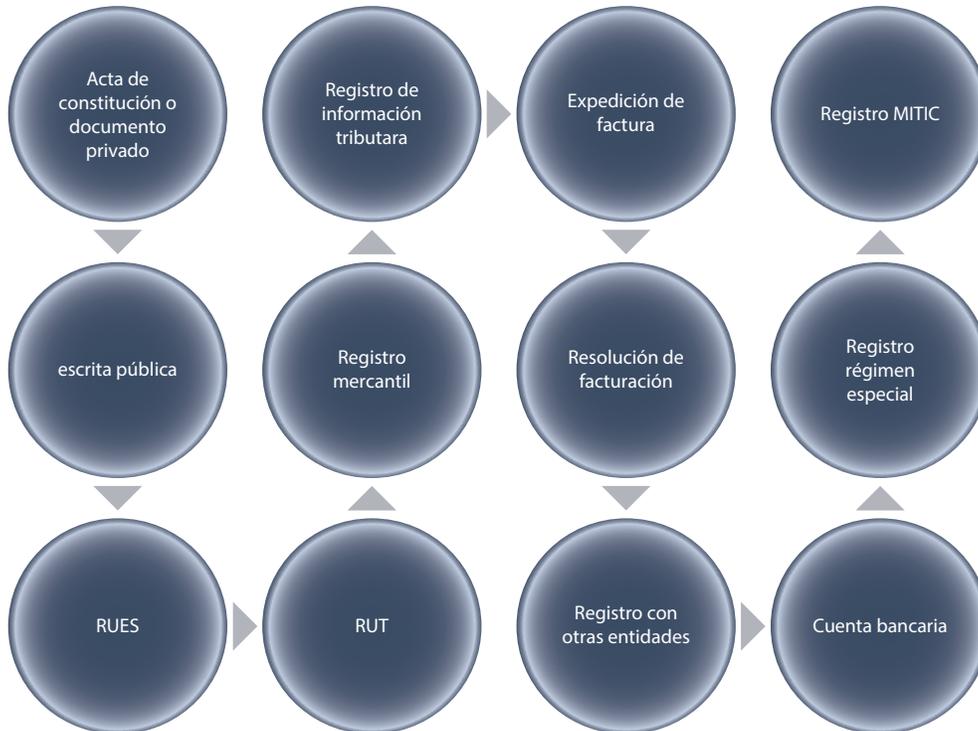


Fuente: Elaboración propia.

Antes de iniciar con este proceso es importante que la compañía tenga presente que la Cámara de Comercio tiene un documento denominado "Homonimia". Dicho texto permite realizar la verificación de la identidad de la razón social de la compañía, es decir, que el nombre que quiere colocarse no exista en otra y, por ende, que no tenga implicaciones legales más adelante.

2.3 Entidades sin Ánimo de Lucro

Figura 6. Elaboración requisitos legislativos de las compañías comercializadoras internacionales y las sociedades sin ánimo de lucro para ser creadas en Bogotá



Fuente: Elaboración propia.

La pretensión de la empresa y su resultado es aportar al desarrollo de la vocación productiva exportadora en los territorios. Está fundamentada en el emprendimiento rural asociativo solidario dinámico y en las redes mutuales clúster para la modernización, competitividad y productividad del campo. El tercer y último objetivo específico estuvo encaminado a desarrollar estrategias para el fortalecimiento administrativo de las empresas de la Sociedad Comercializadora Internacional (SCI).

Por otro lado, el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (SARLAFT) permite desarrollar y gestionar el riesgo a través de etapas y elementos. Su objetivo es dar la legalidad y confiabilidad en los activos y su naturaleza. Primeramente, existió el sistema denominado Sistema Integral para la Prevención de Lavado de Activos (SIPLA) el cual la Superintendencia Financiera de Colombia (entidad encargada de administrar el patrimonio de la nación), con el Decreto 4327 de 2005 se unió con la Superintendencia Bancaria. Tres (3) años después dejaron de utilizar el SIPLA; a través de la Circular 22 implementaron el SARLAFT, un programa que no tiene un modelo determinado; aunque unas normas o elementos determinan conforme a los recursos y presupuestos de la compañía.

En el SARLAT fue estipulado el alcance en el artículo 102 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero Colombiano. Es aprobado y auditado por el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) a través de una publicación realizada en el año 2007 con un manual de supervisión de los sistemas antilavado en donde se aplica y se evalúa en la ISO 31000 (2009).

La Superintendencia Financiera identifica el riesgo del lavado de activos y financiación de terrorismo mediante la medición del impacto, probabilidad, control y monitoreo. A cada una de las etapas de gestión brinda una descripción detallada del proceso en el ejercicio en donde se inició dando unas políticas y lineamientos para cada uno de los elementos del sistema.

Como se evidenció anteriormente, las políticas deben ser claras y con vocabulario fácil de entender para todas las personas. Seguidamente, se realiza un procedimiento aplicando la implementación y funcionamiento de los elementos. Después de esto se realiza el proceso de documentación en donde se deje por escrito y físicamente, la información establecida en el sistema como una garantía de la integridad de los recursos adquiridos por la empresa para que este proceso sea fácil de cumplir correctamente. Para ello, las compañías deben tener una estructura organizacional.



Por ende, deben existir las personas que auditen y realicen el control teniendo en cuenta que se debe realizar un trabajo bajo una infraestructura tecnológica. Así mismo, tiene que contar con programas y parametrizaciones debidas y con personal capacitado para brindar apoyo sistemático. Todo personal con vinculación directa o indirecta en el SARLAFT debe ser eficiente y eficaz, discretos con la información que observan en el programa.

Las entidades al momento de realizar la implementación del SARLAFT deben capacitar a sus empleados en el diseño, programación y coordinación de todas las áreas vinculadas con el sistema, teniendo claro el alcance y las funciones que cada mecanismo e instrumento tiene.

Al momento de realizar la capacitación sobre el mecanismo, la Superintendencia Financiera invita a conocer el conocimiento

del cliente actual y futuro. De este modo, conociendo el mercado a trabajar para realizar la identificación de las operaciones poco comunes y determinar las operaciones sospechosas.

Por otra parte, al momento de realizar los instrumentos en el SARLAFT se señala la alerta y seguimiento de los riesgos relacionados con el mercado. Por lo tanto, se puede realizar un debido seguimiento sobre las operaciones para así dar como producto final una consolidación de las operaciones.

La característica del SARLAFT, que lo diferencia de otros métodos, es la imperceptibilidad del riesgo, la confidencialidad y sensibilidad de la información a través de un esfuerzo constante de toma de decisiones. Conforme a la imagen, a continuación, se da a conocer quiénes son las entidades que están obligadas.

Figura 7. Implementación SARLAFT

SECTOR		Código CIU 4 A.C de la actividad económica	Ingresos superiores a (Expresados en SMMLV) a 31 de diciembre de 2015	Ingresos superiores a (Expresados en pesos colombianos)
	Sector inmobiliario	L6810 y/o L6820	60.000	\$41.367.300.000
	Sector de explotación de minas y canteras	B05 y/o B07 y/o B08	60.000	\$41.367.300.000
	Sector de servicios jurídicos	M6910	30.000	\$20.683.650.000
	Sector de servicios contables, de cobranza y/o de calificación crediticia	N8291 y/o M6920	30.000	\$20.683.650.000
	Sector de comercio de vehículos, sus partes, piezas y accesorios	G4511 y/o G4512 y/o G4530 y/o G4541	130.000	\$89.629.150.000
	Sector de construcción de edificios	F4111 y/o F411	100.000	\$68.945.500.000
	Cualquier otro sector		160.000	\$110.312.800.000
	Régimen aplicable a los clubes de fútbol	Los clubes de futbol con deportistas profesionales sujetos a la inspección o vigilancia de la superintendencia de sociedades, están sometidos a lo previsto en la Circular Externa No. 2 del 16 de julio de 2013, expedida por Coldeportes, o a la norma que la sustituya, modifique o complemente.		

Fuente: Fenixconsulting, s.f.

2.4 Facturación electrónica

Este proceso tiene la misma dinámica que las facturas de papel, el cambio está en la forma de expedición. A partir de este momento las facturas serán enviadas a través de la internet, según las características exigidas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) tales como manejar un formato de generación XML estándar diferenciado por el consecutivo previamente autorizado por dicha institución. Además, la implementación del nuevo Código Único de

Facturación Electrónica (CUFE), con la firma electrónica o digital que garantiza la vigencia y el debido proceso al cumplimiento del artículo 617 del Estatuto Tributario 2019.

El siguiente diagrama brinda un modelo de cómo es el proceso de la facturación electrónica desde que se adquiere el bien, producto o servicio, hasta que se realiza y llega al vendedor.

Figura 8. Modelo de operación de la factura electrónica



Fuente: DIAN, 2019.

Para contextualizar, en el año 2015 se inició el proceso de adopción con el Decreto 2242. Asimismo, se compiló en el año 2016 bajo el reglamento 1625 cuyo objetivo principal es la masificación en el uso de la factura electrónica en Colombia, y, para ello, facilita la interoperabilidad entre quienes facturan de forma electrónica y quienes adquieren bienes que son facturados por ese medio, con los siguientes elementos:

- Un formato estándar de generación de la factura en XML que para su construcción utiliza el estándar UBL V2.0, el cual es de uso obligatorio para quienes facturan electrónicamente.
- Otros formatos estándar relacionados con el proceso de facturación son las notas débito y crédito a través de las cuales se realizan ajustes a las facturas electrónicas emitidas; estos formatos también tienen un formato estándar en XML y UBL V 2.0, e igualmente son obligatorios.
- La firma digital es elemento que permite garantizar la integridad, autenticidad y no repudio de la factura electrónica.
- Para aquellos adquirentes que no reciben el formato estándar electrónico de la factura se expedirá una representación gráfica que contiene elementos técnicos como un código QR (DIAN, 2019).

Para realizar el proceso de la facturación electrónica se tienen varios factores. Uno es la metodología, que consiste en obtener una solución por parte del responsable a facturar. Otra es la de realizar el proceso del servidor a través de un proveedor teniendo en cuenta los adquirentes y los factores electrónicos.

Los plazos para generar la facturación electrónica están establecidos en la Ley 1918 del 2016. Estipulan que para aquellos que seleccionen la DIAN tienen seis (6) meses para iniciar el proceso de según lo mencionado en el Decreto 1625 del 2016 y el artículo 684, renglón 2, del Estatuto Tributario. Por otra parte, quienes tienen la posibilidad para realizar el proceso voluntariamente de ejecutar el proceso ingresando al sistema Muisca de la DIAN. Allí la entidad tiene tres (3) meses hábiles para la verificación del software. Después de finalizar este proceso la DIAN emitirá una resolución de facturación y está estipulado en el artículo 684, renglón 2, del Estatuto Tributario.

Como recomendación se obtuvo que constituir empresa en el país es cada vez más el sueño de muchos jóvenes emprendedores que buscan aportar sus conocimientos adquiridos en la academia para mejorar su calidad de vida y de sus familias. También contribuir en el crecimiento y desarrollo económico, generando empleo, dando a conocer la riqueza de los productos agrícolas, pecuarios en el exterior, producidos en nuestro territorio. Por consiguiente, se obtiene el máximo beneficio y potencializa las empresas que se constituyen.

No obstante, al crear una entidad se debe contar con recursos monetarios para realizar la inscripción y constitución de la misma. Existe una tramitología de la que se debe tener conocimiento previo para llevar a cabo el debido proceso. No es como algunas personas dicen que para crear empresa no necesariamente se requiere dinero; existe otro factor importante que determina el éxito de la nueva organización que se constituye: estudio de mercado, oferta, demanda y la legislación colombiana. No se trata de simplemente crear la organización, es lograr la puesta en marcha, garantizando la continuidad de sus operaciones exitosas.

Para la creación de una entidad en Colombia, ya sea con fines de lucro como son las comercializadoras o de inclusión y apoyo social a comunidades vulnerables

(como es el caso de las Entidades sin Ánimo de Lucro); se debe estar legalmente constituida para gozar de los beneficios tributarios y económicos ofertados por el Gobierno Nacional a sectores que cada día se constituyen y buscan fortalecer la economía interna. También es un deber de estas organizaciones reportar a las entidades competentes sus actividades mercantiles, redistribución de sus utilidades en el objeto social y no incurrir en sanciones o descalificación del régimen especial que las ampara.

Así es como se constituye el *spin off* "Global Foods - Despensa Global de Alimentos Sociedad de Comercialización Internacional Mipymes SAS". Su origen reside en el marco del compromiso de acompañar el cumplimiento de los ODS al 2030 desde el seno de la Red Mutual Clúster Agroalimentaria y Agroindustrial (Red Mutual Clúster). En adición, con la participación de empresarios, académicos, y sociedad civil; es decir, familias campesinas productoras de frutas exóticas colombianas empoderadas, mediante emprendimientos asociativos solidarios dinámicos.

Sin duda, también se convierte en una gran apuesta por Colombia, una paz que debe ser sostenible. Para ello se requiere la construcción de modelos que superen la responsabilidad social y construyan sinergias de cooperación entre las familias rurales, las instituciones académicas, gubernamentales y el sector de la gran empresa nacional e internacional. Como consecuencia, en pro de estrategias de inclusión productiva y social, agregación de valor, generación de una adecuada rentabilidad a los campesinos y una sociedad desde lo territorial, formada, estructurada, comprometida y con ingresos que garanticen una vida digna.

La estrategia está enfocada en atraer inversiones que generen encadenamientos productivos, dinamicen el empleo y sean gestores de transformación agroindustrial con transferencia de tecnología y conocimiento. El objetivo es hacer de Colombia un país competitivo y cada vez más atractivo para los inversionistas del mundo, como lo afirmó la presidenta de ProColombia, Flavia Santoro.

Parte de la estructura y el resultado es la generación de una comercializadora internacional que reúna los diferentes factores concluyentes del estudio y las metas a establecer se consideran a continuación:

- Promover inversiones en varias ramas del sector.
- Crear vínculos estratégicos para fomentar ayudas extranjeras y consolidar al país como una de las despensas del mundo agrícola.
- Crear un ambiente donde se busque la unión con las familias rurales como asociatividad de mejores cambios.
- Lograr beneficios para los trabajadores del área de la agricultura.
- Realizar una comunicación con las entidades del Estado, como cumplimiento de derechos.
- Realizar un programa donde las familias rurales tengan acceso a todos los aspectos de EASD.
- Realizar alianzas con entidades que aporten el crecimiento rural del trabajador agrícola.
- Organizar cada planteamiento para la toma de decisiones a la hora de realizar estadísticas de crecimiento.



**Empoderamiento estratégico
de la sociedad civil a partir
de la inteligencia mutualista
COMEFREXCO**

El objeto de la investigación se torna a partir del impulso experimental para aportar al desarrollo de la vocación productiva exportadora del sector de las frutas exóticas colombianas en los territorios del Huila y Tolima. Dichas zonas han sido impulsadas por el emprendimiento dinámico y la asociatividad solidaria como vehículo de crecimiento y transformación de la agricultura familiar en una agroindustria competitiva, innovadora e incluyente. Aquella que integre sistemas de calidad e inocuidad que cumplan las exigencias internacionales y desarrollen marcas sociales y de origen. Así también, contribuir a la modernización técnica y tecnológica del aparato productivo rural, el cambio hacia la innovación, la movilidad social, académica y la proyección e incursión en cadenas globales de valor.

Por consiguiente, destaca la importancia de construir una cultura mutualista en torno a la inteligencia colectiva, de negocios y científica-tecnológica; que busque el desarrollo dinámico y sostenible con condiciones para una vida digna en las familias rurales. Lo anterior, mediante el fomento de las actividades agrícolas orientadas al mercado internacional, desde la gestión estratégica de las capacidades de cooperación y las ventajas competitivas en los territorios. En últimas, generando una estructura productiva y comercial permanente en el marco de una paz estable y duradera.

Dicha cultura, también propone la creación de una organización para el empoderamiento estratégico de la comunidad rural productora de frutas exóticas en la Región Administrativa y de



Planeación Especial (RAPE); en el marco de la economía social y solidaria, la clusterización de organizaciones de los sectores académico, gubernamental y empresarial. Finalmente, creada a partir de la implementación de Cultura C reingeniería social para la promoción de la equidad y la prosperidad en comunidades menos favorecidas.

Bernardo Kliksberg, considerado como el “padre” de la gerencia social y coautor del libro *Primero la gente: una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado* (2009), argumenta que no hay pobreza y hambre; lo que realmente existe es hambre por culpa de la pobreza. Esta última se da por la falta de acceso a salud, educación y alimentos. Asimismo, en Colombia el problema no es la falencia en la producción de alimentos, sino del acceso de la población más vulnerable, según cifras vistas anteriormente. En este sentido, el problema se genera por temas de políticas públicas y desorganización social. Así, conviene resaltar la definición de organización social como:

El grupo de personas que, en su qué hacer, se encuentran integrados, ordenados por modelos de conducta común para todos y que dan respuesta a las necesidades de afirmación como sociedad y de esta, por ende, se produce su desorganización cuando ocurre desajustes en las formas de ejecutar los modelos, diferencia entre conductas, la interacción social, familiar o personal generando desintegración de vínculos y controles sociales, culturales, y fines sociales. (Fuquen, 2003)

En relación con lo anteriormente expuesto, en su artículo “Desorganización social” Ana Medina Martín (2015) manifiesta esta se refiere “al fracaso de los organismos institucionales, a la desintegración de vínculos y controles que hacen que el equilibrio social pueda o no mantenerse” (p. 2). Dentro de las evidencias para la desorganización social están:

- Desajustes en el sistema económico (endeudamiento).
- Aumento de grupos poblacionales vulnerables.
- Conformación o fortalecimiento de grupos sociales al margen de las políticas del Estado.
- Falta de protección social para la comunidad que le permita acceder a salud pensión y educación.
- Disminución de empleo y el emprendimiento.
- Aumento en las brechas sociales.

Al respecto habrá que decir que para recuperar el orden no es obligatorio establecer un líder que represente de manera continua a los grupos sociales. En sí, para que exista organización social se requiere empoderar a la comunidad desde diferentes perspectivas, el emprendimiento; la formación acción en mutualismo o como se denomina desde Cultura C (2018): la inteligencia mutualista la cual se describe en el presente capítulo.



3.1 Emprendimiento en Colombia: dificultades y retos

El emprendimiento es uno de los mejores mecanismos para la organización social. Aporta con el empoderamiento estratégico de la comunidad y la toma de decisión ante su progreso, para que ejerza autocontrol en el proceso. Así, brinda al individuo, y a las comunidades en general, la capacidad de crear y generar valor de emprender, lo que conlleva en su gran mayoría a buscar estabilidad económica. Como concepto central de emprendimiento, en relación con el crecimiento, se usa el del reporte GEM Colombia (2017) como:

Intento de nuevo negocio o la creación de empresas, tales como trabajo por cuenta propia, una nueva organización empresarial o la expansión de un negocio existente, bien sea de un individuo, de un equipo de personas o bien un negocio establecido. (p. 9)

Aspectos como el crecimiento económico, implantación de nuevas tecnologías, economías competitivas, emergentes, desarrollo y sostenibilidad; se ven asociadas al desarrollo de emprendimientos que generen el desarrollo socioeconómico en los países. Surge a partir de la capacidad de las personas u organizaciones para el fomento de ingresos que producen rentabilidad y “acumulación” de riquezas.

Las instituciones de desarrollo económico y social en los territorios trabajan en pro de mejorar las condiciones de calidad de vida de la población, a través del apoyo al impulso y gestación de iniciativas productivas y su posterior avance. Con acciones de acompañamiento, formación y acceso a fuentes de capital que les dinamicen la economía en riquezas que se plantean.

En este sentido, el país reconoce la necesidad de la implementación de herramientas de educación social, política y económica para el fomento. De esta manera, la calidad y estabilidad del empleo, la igualdad de oportunidades e ingreso al mundo laboral será más viable. En palabras del *Global Entrepreneurship Monitor* (2017):

Al comparar el porcentaje de personas en Colombia que consideran el emprendimiento una opción de carrera deseable con el porcentaje promedio de este mismo grupo en las economías de Latinoamérica y el Caribe, se encuentra que Colombia las supera en 13 puntos porcentuales, y sobrepasa en 7 puntos porcentuales a las economías basadas en eficiencia.

Lo anterior, demuestra la capacidad de la sociedad (en estos casos colombiana) de generar estrategias que le permitan establecer estas metas de desarrollo. Como dato adjunto se reporta que para el año 2017 según GEM, por género se presentó una proporción de 8.3% hombres frente 7.4% mujeres de emprendedores nacientes dentro del territorio colombiano. Asimismo, una tasa de actividad emprendedora 19,2% hombres y 18,2% mujeres, datos que representan una disminución en las brechas emprendedora del país, demostrando el interés de la población en la generación de ingresos.

En consecuencia, se entiende que la incubación de procesos emprendedores depende directamente de la inversión de los entes del Estado y la empresa privada, con los individuos interesados e insertos en los territorios los cuales generan los apoyos necesarios para que esto

se realice. Lo anterior, desde soportes tecnológicos, capacitación y educación, financiamiento e inversión en los aspectos necesarios.

Esto fortalecerá los sistemas emprendedores del país. Sin embargo, de acuerdo con el informe de Confecámaras (2017), en el primer año de creación desaparecen entre el 20 o 30% de las empresas nacientes. Además, al cumplir los cinco (5) años el 60% de las empresas emergentes en Colombia se quiebran antes de estas y el 98% son microempresas.

El panorama es totalmente desalentador. En cifras del mismo informe, de las 88.406 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá en el 2017, a finales del 2018 muy probablemente cerrarán 22.100. En adición, en el 2022, una vez concluidos los cinco (5) años de existencia, solo 35.362 negocios seguirán funcionando. Bajo esta mirada, las posibilidades de que una microempresa surja son bajas pues se ven enfrentadas a riesgos altos.

Dentro de la sociedad se presentan diferentes tipos de emprendimiento; los cuales se destacan en la tabla 4. Sería pertinente reconocer cuáles son las cifras de emprendimientos que quedan sin sostenibilidad en el tiempo y cuántas son las inversiones.

Tabla 4. Clasificación de Emprendimientos

Emprendimiento por necesidad	Emprendimiento por oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Sin alternativas laborales. • Bajos ingresos. • Buscan ingresos fáciles y rápidos. • No existe un compromiso permanente con esa labor. • No cuentan con plan de negocios. • Bajos niveles de capital de trabajo, productividad y tecnología. • Inmediatez de ingreso. • Tendencia a lo unipersonal. • Innovación baja. • En la mayoría de casos no cuentan con educación profesional. • Mayores de 40 años. <p>Se clasifican como:</p> <p>Emprendimientos de subsistencia</p> <p>Emprendimiento tradicional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del entorno en el cual se encuentran. • Entendieron la oportunidad y se comprometen con ella. • Ubican carencias en el mercado que llevan a desarrollar productos y servicios. • Se dispone de tiempo. • Generan, siguen, evalúan y actualizan su plan de negocio y modelo de negocio. • Dinámicos. <p>Se clasifican como:</p> <p>Emprendimientos Alto Impacto</p> <p>Emprendimientos Dinámicos</p>

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos del presente texto se hará referencia a uno de cada categoría:

Emprendimientos por necesidad: son todas esas acciones nacientes del no cumplimiento de la escala de necesidades del hombre según Maslow. Allí la única oportunidad de recibir remuneración es a partir de la creación de su propia empresas o negocio, en sí, alternativa laboral.

Emprendimientos de subsistencia: son acciones dirigidas a conseguir el ingreso diario, es decir, autoempleo generado sin planificación ni visión de crecimiento. En el caso colombiano, es el onceavo país con mayores tasas de emprendimiento de subsistencia, entre 60 países evaluados; lo anterior se debe a que el 33,3% de los hombres y mujeres del país que se encuentran entre los 18 y 64 años, emprenden por necesidad (GEM, 2017).

Los emprendimientos dinámicos: son prácticas laborales que desarrollan el Estado y las empresas. Establecen trabajo decente, definido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004) como un conjunto de actividades humanas que producen bienes o servicios en una economía. Además, proveen o suplen la necesidad y medios de sustento necesarios para los individuos, que tributa al Estado.

Trabajo decente: en la reunión número 87 de Ginebra (junio de 1999), la OIT caracterizó el concepto bajo cuatro (4)

aspectos. Estos son oportunidades de empleo para todos y todas, protección social, diálogo social y el derecho al trabajo (Somavia, 1999).

Bajo esta conceptualización, los emprendimientos dinámicos tienen como objetivo ser proyectos innovadores en capacidad de crecer de manera rentable, rápida y sostenible en el tiempo. Es decir, tienen alto potencial de crecimiento por la calidad de su equipo emprendedor, la mejora de una buena idea existente, o porque interviene en nichos de oportunidades no cubiertos.

Los emprendimientos dinámicos no están necesariamente basados en conocimiento sofisticado, además generan alto valor agregado. Pueden diferenciarse de otros porque tienen un modelo de negocio, producto o servicio innovador que les da una ventaja competitiva (tecnológica o no) para convertirse en una mediana empresa. Este tipo de negocios están en condiciones de reinvertir y de registrar un nivel de ventas.

En otros términos, sino se potencia procesos de emprendimiento y fomento de productividad dentro del sector agro, no será fácil potenciarlo como tal. Hay que entender el emprendimiento como medida de desarrollo social; desde el mismo sector tecnológico o el acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales no será viable.

3.2 Asistencialismo descomposición social.

El país se ha sumergido en múltiples ayudas como las de cooperación internacional o el aporte que desde diferentes empresas se viene dando. La Agencia Presidencial para la Cooperación internacional (APC, 2017) expone que en el año 2017 más de 663.987.582 dólares (USD); es decir, el 30.32% se destinó al desarrollo rural sostenible. Los acuerdos de paz no mencionan que no fue cierto, sin embargo, las evidencias del avance no se están visualizando sustancialmente.

El sector agrario se ha convertido en una bomba de tiempo. Cada vez es recurrente encontrar ausencia de mano de obra en el sector rural pues han decidido transitar hacia otros territorios por beneficios económicos. Otra de las razones es por la recolección de otro tipo de insumos como la hoja de coca, lo cual representa una descapitalización en el campo. Por último, los trabajos en las urbes para los más jóvenes ofrecen alternativas como educación y salud, aspectos con los que antes no contaban.

Por ende, la capacidad para los cultivadores (o para los trabajadores rurales) crece; el pago es el mismo o, por otro lado, dejan de existir las siembras. A esto se suman subsidios por parte del Estado que otorga en algunas zonas (o grupos); un ambiente de regateo y asistencialismo que para alguno autores y representantes refuerza el no esfuerzo dentro de la comunidad de trabajadores del agro.

En el sector cada vez se encuentran procesos de asistencialismo a los trabajadores y campesinos. Es un factor que desmotiva al personal porque en las ayudas encuentran lo suficiente pero no bastante para subsistir en el territorio. Tal es el caso del programa “Familias en Acción” que, a pesar de llegar a todas las comunidades, se demostró que no ayudaba en la disminución de la pobreza; en cambio, crea una sombra de comodidad en las personas que lo reciben, sin generalizar actores.

En Colombia y Latinoamérica estas mediciones tienen un sentido común: “apoyar” a las familias en situación de pobreza extrema o en situación de vulnerabilidad. Lastimosamente no se cumple y generan dependencias en las personas que lo reciben; además, la posición del estilo de sujetos que se conciben recibirá los subsidios determinados.

A su vez, Ospina y Palacios (2011) evidencian que no se ha contemplado al sujeto beneficiario como un sujeto activo, capaz de agenciar su propio bienestar. Por su parte, Jorge Enrique Bedoya Vizcaya (presidente de la Asociación de Agricultores de Colombia) en entrevista al diario La Economía argumenta: “Soy un convencido que el asistencialismo lo que genera es pereza porque la gente no hace el cambio mental y siempre está contando con que papá gobierno lo va a sacar del problema (citado en Núñez, 2017).

3.3 Asociatividad solidaria y emprendimiento rural

Por otra parte, los campesinos compiten frente a los importadores de frutas, por lo anteriormente mencionado. Ahora bien, por parte del Gobierno se presentan programas de apoyo para los agricultores y sus iniciativas de emprendimiento. Allí no tienen la oportunidad de fortalecer sus campos de cultivo a través de capacitaciones sobre el trabajo de la tierra. Además, son pocos los beneficiados pues que no poseen los recursos necesarios; para poder entrar en este grupo de emprendedores, los campesinos deben contar con organizaciones en cabeza de un líder. En otras personas, a que alguien lleve la vocería con una estructura organizativa, una asignación de funciones al grupo de trabajo; con el fin de sacar adelante sus cultivos, hacer conocer su trabajo, así como mostrar el valor que tiene su trabajo. Desde plantar una semilla, hasta llevar el producto final al cliente, logrando la participación en diferentes capacitaciones que genere fuerza a su labor diaria.

Las comunidades campesinas que no cuentan con una organización social preestablecida, o con líderes visibles, son las más afectadas. Además, no logran participar en los programas de desarrollo otorgados por el Gobierno lo cual disminuye la posibilidad de fortalecer su capital de trabajo.

En este sentido, es sabido que las organizaciones campesinas necesitan de un proceso de acompañamiento para su supervivencia y resultados positivos. Lo anterior, para establecer un trabajo conjunto, con una toma de decisión al interior que beneficie a toda su comunidad (trabajo que es en ciertos casos complejo sino se cuenta con un guía o grupo de líderes que establezcan las normas participativas). De su éxito depende que las organizaciones sean imitadas en cuanto su valor político y social. En gran medida cae en manos del Estado para que se reproduzca este tipo de organizaciones de gran importancia por el aporte al desarrollo social.

Así, para dar cumplimiento al plan de desarrollo 2018-2022 es necesario que el campo tenga representatividad. Para la aplicación no se visualiza atención individual, entonces, no tendrá en cuenta a estos agricultores que no cumplan con los requisitos (por ejemplo, contar con un líder que genere una estructura de trabajo). De esta manera, genera la pérdida de los beneficios que ellos necesitan para la expansión de mercados rurales, ahorros e inversiones. Por ello, dentro del plan se establece como estrategia:

(...) el establecimiento de clústeres que integren a pequeños y medianos productores en zonas ya que como diagnóstico, según el mismo documento dice "Más de la mitad (54,8%) de las Unidades de Producción Agropecuaria, no tiene acceso a asistencia técnica, crédito, maquinaria, infraestructura, sistemas de riego y esquemas asociativos aptas para su desarrollo". (CNA, 2014)



Los pactos del Plan Nacional de Desarrollo incluyen legalidad, emprendimiento y equidad. El último pacto habla por la equidad y productividad en las regiones, la línea de trabajo decente, el acceso a mercados e ingresos dignos. Por consiguiente, acelerando la inclusión productiva, en particular con estrategias para emprendimientos agropecuarios como promover la creación y fortalecimiento de

los esquemas asociativos, con una vocación empresarial; así como la estrategia para emprendimientos no agropecuarios en municipios rurales y rurales.

Hoy día más del 65% de las familias campesinas vive en situación de pobreza y la tercera parte de ella de pobreza extrema. Entonces, se registra una alta informalidad en la posesión de sus predios y su acceso a crédito es limitado como a la tecnología moderna y los servicios básicos de calidad.

A pesar de la creciente diversificación en las actividades rurales, el sector agropecuario todavía es la mayor fuente de empleo y de participación en los ingresos rurales, sobre todo en los quintiles bajos. Sin embargo, la población ocupada en este sector recibe remuneraciones relativamente más bajas a las otras actividades, incluso por debajo del salario mínimo. Aún más, entre los trabajadores agropecuarios, la mayoría son independientes, pequeños productores y los peor remunerados (Misión para la Transformación del Campo, 2015a).

En consecuencia, sería pertinente saber cuál es el plan del Gobierno para llegar a las familias campesinas sin recursos para asociarlas y agremiarlas. En otras

palabras, qué estrategias aplicar para imputar la estrategia; teniendo en cuenta la participación descentralizada participativa considerada por la FAO (2017) como la oportunidad de la representación a la comunidad rural (campesinos o mujeres) por pequeñas organizaciones en la toma de decisiones. Su propósito es apoyar la planificación comunitaria para el desarrollo del territorio; la FAO entre líneas manifiesta la necesidad de estar asociados a estos grupos para su representatividad.

Según el último informe del Observatorio Nacional de Salud (ONS), los campesinos son los menos favorecidos con la salud; el sector administrativo y profesional tienen mejor atención a causa de la baja cobertura sobre las poblaciones. Por otro lado, el Gobierno ofrece subsidios en porcentajes menores; de un 100% de campesinos, el 60% posee el beneficio del servicio de salud. No obstante, existe un 40% con mayor necesidad de atención en los centros de salud. Dicha información es apoyada por los medios en relación con la mínima cobertura para el régimen subsidiado (salud, pensiones, riesgos laborales, educación y servicios públicos no son los únicos problemas de la zona rural (El Espectador, 2017).

3.4 Tecnología y agro

Existen dificultades de comercialización de los productos por falta de conocimiento en las tecnologías; se resalta que las zonas en las que viven los campesinos son alejadas de la ciudad, con un menor alcance de la tecnología y medios de acceso. En consecuencia, no les permite conocer qué se mueve en el exterior, qué productos tienen mayor demanda y cuáles ofertas. De acuerdo Antonio Cuellar, un campesino de Pitalito (Huila), las labores de cultivo y todo lo que acarrea no es valorado (El Tiempo, s.f). Por un lado, porque sobre ellos recae mayor demanda de trabajo (cultivar, cuidar, proteger un cultivo y transporte a la ciudad por un costo bajo); sino, porque en los mercados los productos se venden más caros y quienes se están beneficiando son otros.

Acá es donde se trae a colación la tecnología. Los campesinos no poseen el recurso suficiente para automatizar un poco más su labor y llegar más rápido a la ciudad o, quizás, al exterior. Tampoco cuentan con sistemas de información climática, ubicación hídrica o precios favorables para los insumos. El acceso a tecnologías está restringido, por disponibilidad, costo y conexión, aspectos que permiten asegurar la sostenibilidad del agro.

En el año 2018 la Agencia de Desarrollo Rural (ADR) notificó haber realizado capacitaciones digitales en el sector agropecuario a 360 campesinos. El objeto fue desarrollar capacidades comerciales, temas como demanda, oferta y reconocimiento del mercado potencial. Fueron capacitaciones que ayudaron a cerrar las brechas tecnológicas y los resultados sólo de determinarán en el tiempo (Colprensa, 2018).

Las capacitaciones demuestran el interés del Gobierno por integrar herramientas tecnológicas que le permitan al campesino alinearse con las dinámicas mundiales (Misión para la Transformación del Campo, 2015b).

Ahora bien, dentro de los territorios del departamento del Huila y Tolima la necesidad actual está sustentada en las dificultades; se traduce en entregar herramientas sociales, económicas y tecnológicas que requieren los campesinos. Lo anterior, no dista de las otras zonas del país para alcanzar la productividad y la competitividad en territorios actuales gobernados por grandes industrias de comercialización de los productos.

En el departamento del Huila se presentan invasiones en las altas zonas provocadas por el conflicto armado. En consecuencia, son despojados de sus tierras a causa de vacunas², amenazas y demás. Por este tipo de problemáticas es que los campesinos también tienen precaución a la hora de seguir con sus cultivos; de avanzar con sus proyectos y seguir adelante con sus vidas. El Gobierno ha ayudado a disminuir la inseguridad en zonas afectadas, sea por el conflicto armado, o por ser vulnerable; es uno de los temas tratados en los acuerdos de paz. Allí se pidió mayor atención en estas poblaciones para acabar con el terrorismo y permitir el desarrollo en estos lugares.

El panorama actual del departamento presenta falencias en la parte técnica, donde necesitan un mayor refuerzo en conocimiento, a través de capacitaciones sobre cómo mantener los cultivos o cómo cuidar el medio ambiente. Muchas veces estas falencias se presentan porque los agricultores no son personas capacitadas y no tienen una asistencia técnica permanente y dirigida, de tal manera que sepan responder a enfermedades que ataquen sus cultivos.

² En el contexto colombiano se entiende como extorsión, presión y cobro efectivo por parte de las fuerzas al margen de la ley en donde obligan a los campesinos a entregar sus ganancias.

3.5 Comparativo: sector agropecuario

3.5.1 Huila, Colombia.

En el departamento de Huila las problemáticas más relevantes son el cambio climático, los precios de insumos de los cultivos, sus variables y el contrabando. Son parte de las causas que afecta el comercio de los productos agrícolas. Por otro lado, su competitividad está centrada a través de alianzas interinstitucionales con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (FINAGRO) y UPRA. Dichas instituciones están para el fortalecimiento de las cadenas productivas con capacitación y formación.

De acuerdo con las estrategias implementadas en plan de desarrollo, el Ministerio de Agricultura introdujo un nuevo esquema de crédito, así como una serie de estímulos a las cadenas productivas que se están reflejando en mayor crecimiento. En este territorio ha producido una excelente labor; se visualiza su incremento de exportación a otros territorios fuera del país. También ha requerido participación de ciencia, tecnología y la academia presente, por ejemplo, en cursos y/ programas en formación exportadora, realizados por la Cámara de Comercio y ProColombia en el año 2017. Esto ha provocado frutas exóticas de calidad como maracuyá y granadilla.

3.5.2 El caso de México

En comparación con un país donde su economía se asemeja al sector colombiano y que han contado a través del tiempo el reflejo de estas problemáticas, Ciudad de México presenta problemáticas en el sector agropecuario, político, social y económico. De allí dependen aproximadamente 26 millones de personas de los cuales un 80% viven en la pobreza lo que representa un número significativo. En el caso de las familias presentan un bajo nivel educativo y para los jóvenes la mejor salida es migrar a otro país en busca de otros futuros. En la zona rural el 98.5% del total de productores orgánicos son pequeños productores, con dos (2) hectáreas de cultivo en promedio y, por lo general, agrupados en organizaciones campesinas. Este sector cultiva el 84% de la superficie orgánica de México y genera el 69% de las divisas (Importancia de la agricultura orgánica de México, Revista Agro Región, 2019).

Las estrategias que utilizan este grupo de trabajadores van de la mano con el medio ambiente; el reciclaje es el actor principal, generando productos sanos y libres de todo químico. Gracias a estas medidas que han adoptado, de vital importancia en su trabajo diario, se aprovechan y se valoran los recursos naturales (Costa, 2012).

De las unidades de producción rural, el 72% es trabajada por campesinos, indígenas y pequeños productores con superficies menores a cinco (5) hectáreas para el autoconsumo y algo para el mercado local. Además, solo el seis (6) por ciento de los productores son empresarios que canalizan sus mercancías al mercado nacional e internacional.

Su competitividad se basa en el diamante de Porter, en donde describen el análisis encontrado en los indicadores de sus productos (precios, volumen de producción y cosechas). En este apartado se ofrece un panorama general de la dinámica del sector agropecuario en relación con el PIB. Posteriormente, se aborda el análisis por subsectores; donde se recurren a indicadores para evidenciar tendencias que ofrezcan una perspectiva más clara de las condiciones de producción, distribución y comercialización de productos agropecuarios.

Tabla 5. Cuadro comparativo Colombia-México

CUADRO COMPARATIVO		
SECTOR AGROPECUARIO	COLOMBIA	MÉXICO
PROBLEMÁTICAS	Cambio climático, insumos de los cultivos, contrabando.	Políticos, social, económico.
ESTRATEGIAS	<p>La gobernación del Huila, busca reunirse con los 150 campesinos y para reinvertir en nuevas estrategias.</p> <p>Se llevaron a cabo talleres educativos en buenas prácticas sanitarias, actividades de promoción y prevención para el mantenimiento de la salud y mejoramiento de entornos.</p>	<p>El grupo de campesinos trabajan de la mano con el medio ambiente, donde el reciclaje es el actor principal, generando productos sanos y libres de todo químico. Gracias a estas medidas que han adoptado o que son de vital importancia en su trabajo diario, han permitido que se aprovechen y se valoren los recursos naturales.</p>
COMPETITIVIDAD	<p>Su competitividad está centrada a través de alianzas interinstitucionales como lo son SENA, FINAGRO, UPRA.</p> <p>Fortalecimiento de las cadenas productivas con capacitación y formación.</p>	<p>Su competitividad se basa en el diamante de Porter, en donde describe el análisis encontrado en los indicadores de sus productos (precios, volumen de producción, cosechas).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Los hogares que dependen en mayor medida de los ingresos agrícolas, es decir, que no diferencian sus actividades económicas, tienden a ser más pobres. Esa condición los vuelve más vulnerables a eventos negativos inesperados en el hogar (como la enfermedad, accidente o muerte de alguno de sus miembros), o a los shocks económicos (como la actual crisis internacional) (Prim, Villada y Yancari, 2015).

3.6 Empoderamiento de la sociedad civil, protagonistas de su propio progreso

Después del recorrido realizado a través de aspectos que no ayudan al territorio a desarrollarse; los procesos de capacitación y de acompañamiento generan desarrollo local. Las asociaciones son las que más producen este fenómeno positivo para el país y frente a este factor tan importante, como el desarrollo que permite la unión y el trabajo conjunto, es necesario realizar un acompañamiento de los aspectos que empoderan su situación.

El concepto de empoderamiento en la sociedad civil tiene lugar a partir de 1960 con el fin de mejorar el futuro de un individuo o una sociedad, según corresponda. Para este caso se trabaja en la reconstrucción del país (sector agropecuario). Por consiguiente, las comunidades campesinas deben analizar y reflexionar sobre su situación económica actual para mejorar su calidad de vida.

Como parte inicial, se establece mirar la propiedad con la que cuentan los campesinos y como el mismo Estado cuenta con estas políticas desde tiempo atrás. Muestra de ello son las zonas de reserva campesina, una figura de ordenamiento territorial, desarrollo sustentable y gestión política campesina, contemplada en la Ley 160 de 1994. Esta figura jurídica fue construida para dar respuesta a las exigencias de las múltiples movilizaciones campesinas, que han defendido la economía campesina frente a los embates del latifundio.

A la hora de conocer la situación en la que se encuentran las poblaciones se trazan metas agresivas de crecimiento, a través de planteamientos innovadores en cuanto a sus productos, servicios y modelos de negocios. Ahora bien, existen modelos extranjeros que visualizan estrategias establecidas entre los diferentes actores con responsabilidades ante el proceso. Ejemplo de ello se encuentra en Relaciones entre Actividades de Desarrollo Rural LEADER; según la Red Europea de Desarrollo Rural (ENRD, 2016) se trata de:

[Un] método utilizado para movilizar y fomentar el desarrollo rural en núcleos locales, en los cuales se crean medidas que consisten en ceder la iniciativa de planificación a las comunidades locales de cada territorio rural que, organizadas en Grupos de Acción Local (asociaciones público-privadas de funcionamiento asambleario), elaboran y ejecutan una estrategia de desarrollo para dicho territorio aprovechando sus recursos. (p. 52)

Dentro de los componentes característicos de dicho modelo se encuentra el desarrollo local participativo, los principios, la cooperación, la innovación, la tecnificación en los territorios y la participación público-privada. Por otra parte, está el “Enfoque ascendente” que estimula a la colaboración comunitaria como promotores de ideas a través de grupos de interés económico y lleva a establecer asociaciones iniciales de trabajo. Sobre la población local, la Comisión Europea (2014) expone que “toma las riendas y forma una asociación local que diseña y ejecuta una estrategia de desarrollo integrado” (p. 10).

Por consiguiente, conlleva a trabajar con las comunidades agrícolas en la generación de confianza entre los participantes; animar a la liberación de ideas con las que cuentan; el manejo de conflictos, sean sociales, económicos o desacuerdos para la toma de decisión. Esto permite el respeto por la diversidad, el consenso de las necesidades y la transparencia del proceso. Requiere un cúmulo de actividades dentro del desarrollo del proyecto como espacios de encuentro; el refuerzo en el relacionamiento, tanto al interior de los grupos, como con las partes interesadas externas (sean públicas o privadas) y, definitivamente, la instalación inicial a través de un acompañamiento.

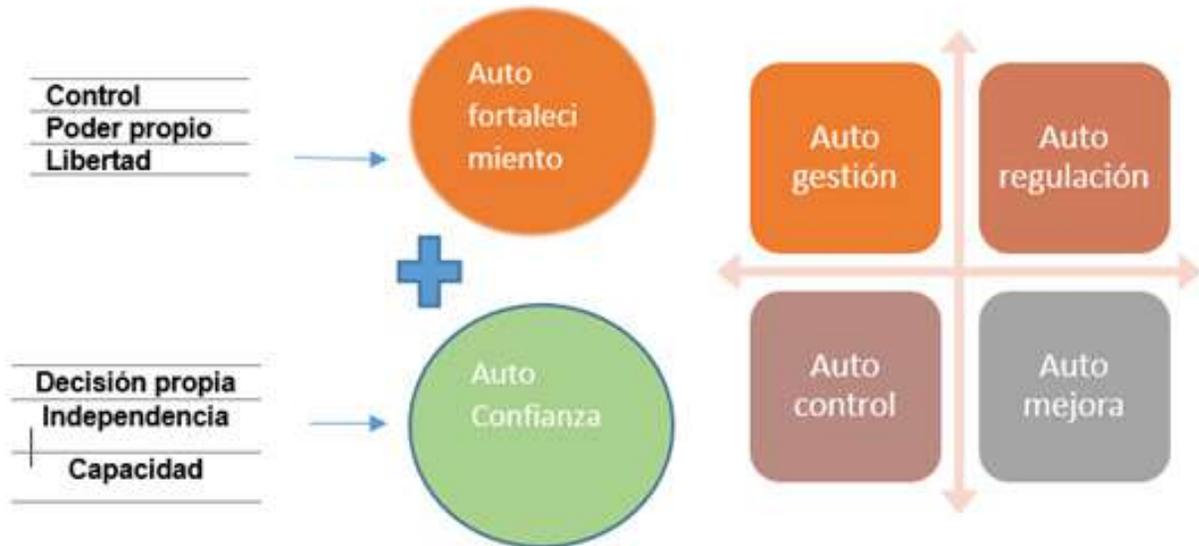
Hasta el momento no se ha dicho nada nuevo; tampoco teorías que sustenten nuevas bases para la construcción del desarrollo. Simplemente, se ha ofrecido un recorrido por la necesidad y el planteamiento de la solución. En este sentido, debe tenerse en cuenta la economía solidaria para dicha labor; naciente del movimiento cooperativo donde factores como autoayuda, equidad y responsabilidad son claves.

En el caso colombiano, la atención está centrada en llevar la tecnificación a las regiones y acompañar desde lo administrativo en la construcción de los procesos asociativos. Sin embargo, el espacio de acompañamiento y la generación de competencias blandas (como el trabajo en equipo y el manejo de la confianza entre los miembros) no es muy visible.

Dentro de las comunidades, la Dirección de Participación y Asociatividad del Ministerio de Agricultura de Colombia busca el desarrollo y la organización empresarial; así, fortaleciendo la productividad, competitividad y promoviendo el desarrollo social integral. Como parte de la estrategia, las capacitaciones impartidas son en liderazgo a las comunidades para su empoderamiento. Lastimosamente no se cuenta con sistemas de medición; tampoco se ha estudiado la efectividad del proceso.

Por otro lado, en términos de la Cultura C y la reingeniería social, se ha venido aplicando el empoderamiento hacia la comunidad. En este caso son productores de frutas del Huila, bajo cuatro (4) aspectos a desarrollar, para obtener resultados en el empoderamiento de la comunidad.

Bajo la premura de la existencia de cuatro (4) niveles de participación, a saber: información, consulta, elaboración conjunta y decisión colectiva; con el fin de dar continuidad al progreso de los cultivos de los campesinos y del sector; es necesario delegar poder y autoridad a los líderes de estos procesos. Dentro de los participantes, esto genera procesos de autofortalecimiento y autoconfianza en el proceso.

Figura 9. Niveles para el empoderamiento de la comunidad

Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior muestra la necesidad dentro de los contextos poblacionales, es decir, un proceso de autofortalecimiento que les permitan establecer el control y el poder de toma de decisiones. De igual manera, la autoconfianza genera independencia y desarrollo de capacidades, enmarcado en que antes de establecer un proceso en la comunidad que demuestre la fortaleza del ejercicio, se debe realizar un proceso de acompañamiento, fomentando la seguridad de llevar a cabo los planes y proyectos.

La autogestión es entendida como la capacidad del ser humano de orientar las acciones de su vida en un foco de autotramite y desde los colectivos se entendería como la capacidad de generar una articulación. De tal manera, dentro de cada uno de sus roles, actividades y unidades se fortalecen las relaciones como un engranaje de medición armónica entre el recurso humano, tecnológico y la posible producción.

La autogestión se relaciona de manera directa con la concepción de desarrollo, seguimiento y evaluación de los procesos pertenecientes al ordenamiento, orientación y práctica impresos a los recursos disponibles. Lo anterior, con el fin de propiciar bienestar a todas las personas que persiguen intereses afines y adelantan esfuerzos conjuntos. Por consiguiente, genera modelos familiares, grupales, asociativas y comunitarias, a través de la cooperación de sus miembros.

En este sentido, no se trata tan solo de empoderar a la comunidad, ni establecer dentro de ellos formas asertivas de comunicación y comercialización de sus productos. En cambio, definitivamente se trata de consolidar a través de la articulación de diferentes partes, que va mucho más allá de la asociatividad. Ahora bien, desde el enfoque de desarrollo del territorio, elaborado por la DNP se define la asociatividad regional como:

Una estrecha colaboración entre dos o más instituciones o entidades, manteniendo cada una de ellas su autonomía y atendiendo, además, sus responsabilidades y derechos específicos (...) las instituciones suman sus recursos (técnicos, organizacionales, humanos, financieros entre otros), para atender propósitos comunes de desarrollo estratégicos y específicos. (Comité Técnico Intersectorial de Asociatividad Territorial, 2013)

Dichas asociaciones no se constituyen como el fin del proceso, sino como un canal mediador para las comunidades, como aporte a la solución, para aprovechar las oportunidades del territorio en lo regional.

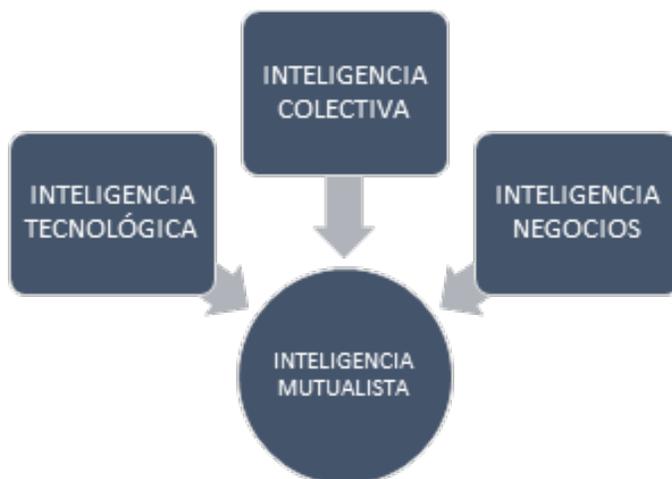
3.7 Inteligencia mutualista: sistema virtuoso de inteligencias

Como denominación inicial, se entiende a las asociaciones mutuales como:

Personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social. (Decreto 1480 de 1989)

En este sentido, se establece que para este tipo de asociaciones la reciprocidad se vuelve un determinante para el trabajo en red, participativo y proactivo. Así, desarrollando dentro de las comunidades el manejo de la información y, sobre todo, su direccionamiento de esta a través de tres (3) estrategias. Bajo estos parámetros, se establece el manejo de tres (3) tipos de inteligencia dentro del mutualismo: la colectiva, de negocios y tecnológica.

Figura 10. Tipos de inteligencia



Fuente: Elaboración propia.

3.7.1 Inteligencia colectiva.

Es definida como la generación de formación y desarrollo de capacidades asociativas en derechos humanos y civiles. Aquellas que conllevan a poner fin a todas las formas de discriminación y violencia, mediante la estimulación de la participación social en salud y promoción de la productividad.

Por consiguiente, a partir del reconocimiento de la variedad de necesidades presentes en las comunidades y los multiproblemas que afrontan; se establece la inteligencia colectiva definida como “la capacidad real de un grupo para resolver problemas que les afectan, a la vez que se refuerzan los vínculos de cohesión del grupo” Pablo F. Sánchez (2019). Como resultado, aporta a la solución de dichas dificultades.

La inteligencia colectiva es utilizada para la identificación de los problemas presentes y su resolución. En la medida que el grupo (o colectivo) aprende con sus aciertos, fortalecen esta inteligencia pues validan la experiencia y los cambios que se generan a través del tiempo. Dicha inteligencia parte desde el individuo y aporta al colectivo. El desarrollo de estas capacidades dentro de las comunidades se establece a partir de la comprensión, la empatía y la participación.

Como parte primordial, este tipo de inteligencia establece la comunicación realizada de manera horizontal y vertical, desde el interior del grupo hasta la escucha activa al medio que lo circunda. En este mismo sentido se establece la transferencia del conocimiento y el acompañamiento a las comunidades. Definitivamente, estas competencias les permitirán a estos grupos contar con la seguridad en la toma de decisiones asertivas y efectivas. El consenso les dará la fiabilidad de tener en cuenta la cultura con la que cuentan, los recursos y las necesidades, implicando la mejor toma de decisiones desde el consenso y la ética.

La posibilidad que le aporta esta inteligencia al grupo está enmarcada en el bien común y en el proceso de transparencia con la que se establecen las metas y asignación de trabajos en pro del grupo. Conlleva cambios significativos en la forma de relacionarse, en las propias estructuras organizacionales. Así, la misma forma de operar se reestructura a partir del trabajo conjunto, empoderando al colectivo. En fin, la meta de esta inteligencia es proporcionar “su crecimiento, su densificación, su extensión y apertura al mundo” (Aldrin Pelekais y Ferrer de Romero, 2008, p. 7).

Como ya se mencionó, la inteligencia colectiva trae consigo beneficios para la comunidad. Entre ellos, la disminución en gran medida de las rivalidades comerciales, la forma de hacer los negocios y la comercialización de sus productos. Para ello se referencia a Pierre Lévy (2004), el cual estableció las partes a tener en cuenta: organización de roles y responsabilidades, la escucha activa tanto al interior como exterior de las organizaciones, la expresión ante las comunidades y la toma de decisión respecto a los objetivos o metas planteadas. La evaluación de estas decisiones, y de los efectos ante el resultado, son en sí las partes que componen dicha inteligencia.

Como aspecto relevante para ser efectiva esta inteligencia está la capacidad del colectivo en establecer procesos y procedimientos que les permitan competir con el contexto de oferta en el que se encuentran.

3.7.2 Inteligencia de negocios.

El *Data Warehouse Institute* define la inteligencia de negocios como la combinación de tecnología, herramientas y procesos que transforman los datos almacenados en información; está en conocimiento y dirigido a un plan o una estrategia de negocio (Eckerson y Howson, citado en Cano, 2007).

Por parte de Cultura C, es denominada como la posibilidad de incubación y aceleración de marcas colectivas para el empoderamiento económico y la inclusión productiva en cadenas globales de valor. Tiene un enfoque en la inserción de sus asociados, en el sistema de seguridad social y la garantía de seguridad alimentaria y nutricional de las familias.

A partir de la experiencia se obtiene conocimiento sobre los potenciales y las necesidades con las que cuenta el colectivo. Como parte importante se establece convertir ese conocimiento en ventaja competitiva para (y por otra) información pertinente. El propósito definitivamente es hacer negocios efectivos y proporcionar mercados REC.

En consecuencia, los beneficios de contar con este tipo de inteligencia están enmarcados en beneficios tangibles como la reducción de costos, la generación de ingresos como intangibles. Es decir, el uso

de la información para decidir mejorar la ventaja competitiva, mejor atención y satisfacción de los clientes, así como también beneficios estratégicos (Cano, 2007).

Dicho conocimiento se visualiza desde diferentes ejes. Según Ahumada Tello y Perusquia Velasco (2016) “la experiencia, las habilidades y capacidades” se desarrollan en pro del colectivo con el fin de producir productos de bienes o servicios con calidad (p. 133). Bajo esta dinámica en Repensar su negocio para crecer y competir en una nueva era, citado por los mismos autores, manifiesta la dinámica a partir del manejo de la información como la capacidad de “crear, aplicar y replicar constantemente estos conocimientos específicos, se establecen los lineamientos organizacionales que permiten alcanzar objetivos estratégicos en su planteamiento competitivo” (p. 131).

Lo anterior permite la generación de estrategias, construcción de herramientas, establecimiento de actividades dirigidas al beneficio de las comunidades. Sin embargo, ello no se produce únicamente por aportar datos; radica en contar con una estructura tecnológica y capacidad de análisis.

3.7.3 Inteligencia tecnológica

El campo colombiano es catalogado como la posible despensa global de alimentos por el informe presentado por la OCDE y la FAO “Perspectivas agrícolas 2019-2028”. Dichas instituciones manifiestan la existencia de un incremento en la demanda de producción del país. De igual manera, el informe relata cómo el Ministerio de Agricultura y el desarrollo rural cuenta con cuatro (4) aspectos a atender para los agricultores; son riesgos identificados en su programa de fomento, a saber: riesgos de mercado (alteraciones en el precio), riesgos financieros (falta de recursos o iliquidez), riesgos biológicos (plagas y enfermedades). Por último, riesgos climáticos (inundaciones, sequías y variaciones climáticas extremas) (Ministerio de Agricultura, 2018).

Bajo esta mirada, la inteligencia tecnológica toma una mayor relevancia. Los cuatro (4) aspectos son de atención por parte de análisis de datos. Además, permitirán a las comunidades contar con este aporte para ser más productivos y competitivos, fomentando la innovación y procesos emprendedores.

Por un lado, vista como la capacidad de transformar los datos de manera eficiente; también es reconocida por su escritura en inglés como *business intelligence*. Es definida como el manejo de herramientas y estrategias utilizadas al interior de organizaciones, en este caso, comunidades que les permitan utilizar la información recolectada tras la experiencia; para que a través de la tecnología se realicen búsquedas para la toma de decisiones en dos (2) orientes. Por ejemplo, hacia el interior, con la aplicación de estas tecnologías para el desarrollo de productos pertinentes para el mercado; las tendencias para las actividades comerciales para los agricultores son predisposiciones en productividad. Si el cultivador conocido cuenta con una producción positiva, con ventas que traen dividendos estables, en los semejantes generará la iniciativa de cultivar el mismo producto, generando una baja en el precio con el que se contaba con anterioridad.

Un ejemplo de la aplicación de este tipo de inteligencia en relación con la de negocios, está en la productividad del maíz. Allí se determina la relación entre la producción del área cosechada de maíz y la altura a la cual se siembra, por medio de herramientas de inteligencia de negocios. Así, demostrando que a través del análisis de los datos suministrados a partir de las variables se logra estipular la efectividad del terreno (Serna-Vargas y Camargo-Vega, 2019).

Otro de los usos más conocidos es la irrigación de riego de agua asistida para cultivos, a través de datos suministrados por software. Como resultado, los estudios realizados para el incremento de la producción fueron asistidos por herramientas tecnológicas que permiten la toma de decisiones direccionadas bajo el recaudo de la información.

En “Desarrollo de una APP tecnológica para el monitoreo de plantaciones de café. Un aporte al mejoramiento de procesos productivos con enfoque social”, Ferro Escobar, Pineda Rodríguez, Vera Parra y Cruzado Jiménez (2019), demuestran cómo la incorporación de una plataforma y una aplicación móvil web de registro de avance de las plantas permitió programar el adecuado tratamiento según el cultivo, para cada una de las posibles enfermedades o plagas que pudiese adquirir.

El escenario de las tecnologías de la información tiene una importancia relevante. Su uso permite la comunicación casi instantánea entre el productor y el consumidor; es así como muchas cadenas de supermercados las utilizan con ventas online (o *e-commerce*). Los usuarios de plataformas inteligentes actualmente en Colombia son personas que posiblemente no cuentan con el tiempo suficiente para desplazarse y realizar compras. Por otro lado, las nuevas formas de vida definitivamente hacen que sea de más fácil acceso.

En la actualidad es necesario la toma de decisiones basadas en la información de los mercados existentes, sus necesidades, los clientes proveedores, la oferta y demanda. Esto posibilita e incrementa la competitividad bajo la recolección de los diferentes datos, tanto los internos a la comunidad o a la asociación, como al medio que los rodea.

Asimismo, el programa “Colombia Digital” viene plantando un trabajo denominado “Campos Conectados: Experiencias e Innovación Rural”. En su artículo, Pérez Martínez y Clavijo (2012) describen tres (3) experiencias sobre los beneficios de las TIC en el sector agrario. Esto significa que usar dispositivos de alta gama y redes sociales no basta para realizar procesos. Además, se requiere de una capacitación y el enfoque de desarrollo para las comunidades rurales, haciéndolas viables y sostenibles gracias a la labor de las TIC.

A partir de lo anterior, se describen los tipos de proyectos como Agronet del Ministerio de Agricultura de Colombia. Allí se mencionan algunos elementos como la inteligencia de negocios y la forma en que fluye la información; es transversal en la organización y llega al cliente.

La plataforma Agronet permite la divulgación y análisis de la información en el área del campo desde la producción y la distribución en el mercado. Molano (2012) expresa que consiste en “facilitar la oferta de información en un solo punto de acceso: la web” (p.8). Se puede decir que gracias a las TIC los campesinos y sus comunidades mutuales acceden a la información como a los aspectos climáticos, el valor de los productos en el mercado accionario, constituyéndose en información tipo *smart* en tiempo real.

Camilo Perdomo, director regional de operaciones de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, destacó en entrevista publicada en *La República* que somos conscientes del crecimiento y la oportunidad que tiene el e-Commerce en el país, por esta razón trabajamos para estar preparados con la tecnología, las ofertas y las buenas prácticas para crecer junto con nuestros clientes en Colombia y en toda la región.

Es así como aprovechar las TIC va más allá del uso de las redes sociales. En gran parte, gracias a su apropiación y orientación hacia los entornos rurales los campesinos están encontrando información, escenarios de participación y formación con el objetivo de mejorar sus procesos, hacer viable, sostenible y de crecimiento su labor cotidiana.

Entonces, la actividad comercial de los países incentiva la presencia de las TIC, las cuales traen consigo cambios económicos y comerciales. Según Ramírez (2000) citada por Méndez Prada (2013), están repercutiendo de manera directa en las nuevas formas de producción, mantenimiento, distribución, compra, venta; es decir, en todas y cada una de las actividades de la fuerza laboral en las organizaciones (p. 126).

En este contexto, las ciber estrategias ofrecen múltiples oportunidades para mejorar la efectividad y diferenciación de las empresas. El ciber marketing impulsa, entre otras, la posibilidad de:

- Aumentar su plataforma de negocio. La venta a través de Internet facilita la incursión a nuevos mercados, reduce costos y optimizar tiempo, a través del aprovechamiento de la capacidad de las nuevas tecnologías, su velocidad y disponibilidad.
- Ofrecer calidad y pertinencia en el servicio, a través de un sistema que le permite al campesino mostrar y distribuir sus productos, para llevarlos hacia el consumidor final.
- Fomentar la colaboración entre los stakeholders, entre ellos, proveedores y clientes, con el objetivo de enriquecer el diseño de productos, así como optimizar los procesos de compra y distribución.

Para Kotler y Keller (2006), también ofrece un sin número de oportunidades descritas a continuación:

En la web, las organizaciones tienen a su disposición un canal de información y ventas con alcance geográfico, el mismo les da a conocer sus productos y les otorga la posibilidad de promocionarlos a nivel nacional e internacional. En varias páginas Web, las empresas muestran sus productos y servicios, su misión, su visión, y toda aquella información que consideren importante el stakeholders debe conocer. Es así como a diferencia de la publicidad física, la red les permite transmitir información ilimitada acerca de mercado, clientes actuales y clientes potenciales, e incluso conocer y estudiar a sus competidores. (p. 17)

Las empresas tienen la posibilidad de mantener comunicaciones horizontales y de valor con los stakeholders (clientes actuales, clientes potenciales, proveedores, entre otros) y de brindarles transacciones efectivas. Lo anterior, se logra al apropiarse la concepción del internet como un sistema que hace más eficiente y rápida la comunicación entre los consumidores y las organizaciones, a través de herramientas como el correo electrónico, las páginas web, los blogs o wikis. Estos brindan la posibilidad de enviar y recibir información (anuncios, promociones, servicios, productos). Incluso, es posible realizar pedidos, transacciones y observar el número de visitas hechas por los stakeholders.

Asimismo, las empresas pueden mejorar su logística, sus operaciones, la pertinencia y calidad de los servicios. Además, fomentar el ahorro al comparar precios entre diferentes vendedores; comprar en subastas u ofrecer sus propias condiciones al que considere, luego de la evaluación de factores su mejor cliente. De esta manera, cada empresa deberá adoptar alternativas de solución diferentes, dependiendo de su actividad.

3.8 *Spin-off* académico y empresarial: vehículos de crecimiento

Definidos por Menguzzato (1992) y Condom (2002), citados por Alejandro Mazo (2016), como “empresas creadas por empleados de una organización previamente existente, también conocida como organización madre u organización incubadora; y cuyo proceso productivo se basa en el conocimiento desarrollado dentro de dicha organización” (p. 60).

La intención del *spin off* es la explotación de la producción intelectual generada a partir del desarrollo de sus investigaciones. Entonces, el propósito es colocarla al servicio de la comunidad bajo las necesidades de la cualificación, innovación y desarrollo social, necesario para las comunidades donde existe baja capacidad de consolidación de conocimiento.

Como parte inicial, realizado en el proceso desde el clúster agroalimentario, se sostuvo la idea de aportar al crecimiento económico de la comunidad de campesinos productores del sector de frutas exóticas en el Huila. Por sus condiciones antes expuestas, fue requerido como un acompañamiento específico de los diferentes sectores, en ese caso, la empresa privada. El objetivo fue aprovechar la vocación productora de la zona, para que sus productos cuenten con el apoyo para participar en mercados que les ofrezcan la oportunidad de entrar de manera competitiva.

Para la consolidación de esta idea se establece el compromiso del clúster con la comunidad. Su aporte consiste en un acompañamiento para el aprovechamiento de la oportunidad de asociatividad y trabajo mutuo de las comunidades campesinas. Esto permitió su fortalecimiento a través de diversas reuniones en las cuales se les informó las ventajas con las que contaban en la generación de una empresa asociativa. De igual manera, se expusieron las oportunidades para cada uno de ellos, denominado Consejo Nacional Especializado en Frutas Exóticas Colombianas (COMEFREXCO SAS), cuya razón social establece que la sociedad tendrá

como objeto principal desarrollar acciones, actividades, programas y proyectos enfocados a: propender en el sector agroindustrial especializado en frutas exóticas el bien común, la ayuda mutua y el desarrollo socioeconómico del campo colombiano, dando apoyo a actividades y programas de carácter productivo, académico, cultural, de protección social y bienestar, además de investigaciones científicas y tecnológicas, y todas aquellas actividades que contribuyan a promocionar la equidad y la prosperidad como en el mejoramiento de la calidad de vida de la población rural, la innovación solidaria y la construcción de una paz estable y duradera. Constituyen además el objeto social de la sociedad.

Una vez solucionado el paso anterior, el clúster agroalimentario visualiza una de las dificultades: los campesinos de COMEFREXCO deben ingresar a mercados de orden internacional por la presente demanda. Sin embargo, no cuentan con las cuatro (4) variables (calidad, cantidad, frecuencia y precio) convirtiéndose en una de las metas iniciales acceder a esos clientes, planteándose la solución sobre cómo tener una oferta estable para la generación de sostenibilidad.

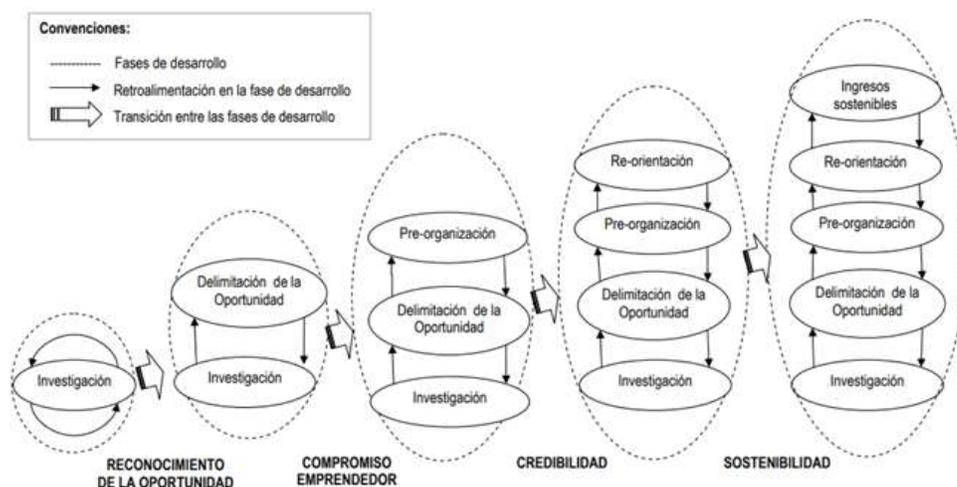
Desarrollar un proceso de transferencia de conocimiento requiere de la habilidad de la asociación de aportar su experiencia y su conocimiento para crear, innovar y generar puestos de trabajo; así como la habilidad para reconocer la necesidad de formación de sus participantes. Estas variables bien enfocadas permiten acceder a mejorar la calidad en los productos, ocasionando una producción continua que sostenga su participación ante la demanda, aumentando la frecuencia en las ventas, además de mantener los precios. A partir de ello se entiende este proceso como determinante para el acceso de las personas a protección social Integral³, dando cumplimiento al segundo elemento como el mejoramiento de calidad de vida a través de la atención de ellos y sus familias

³ La Ley 100 de 1993 son normas y procedimientos a los cuales pueden tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana.

En consecuencia, se propone el proceso de generación de un *spin off* a partir del proceso investigativo no solo de la asociación de COMEFREXCO, también del proceso de productividad para la participación en los mercados, dando una ruta diferente a la generación del *spin off*.

La figura 11 establece el modelo desarrollado en el 2004 por Vohora, en el que se visualizan los pasos realizados para la consecución de esta empresa; como se observa al inicio a partir de la investigación del clúster agroalimentario del potencial de la comunidad. El resultado de este primer proceso es la generación de la asociación de productores de frutas exóticas COMEFREXCO. De igual manera, desde la preorganización se observa la vocación productora del sector.

En este punto se establece la pregunta de cuál sería la mejor forma de establecer una oportunidad en el mercado que beneficie a los diferentes actores participes, entonces, se reorienta (etapa de credibilidad) a la comunidad a realizar. Como respuesta se obtiene la vinculación de los cuatro (4) aspectos referentes (calidad, capacidad, frecuencia y precio). Así, se da el proceso de sostenibilidad el cual se genera a partir del ingreso de la inteligencia mutualista y sus resultados correspondientes.

Figura 11. Aspectos referentes

Fuente: Vohora et al. (2004), p. 152

Cada una de las etapas establece una nueva fase de desarrollo. Conlleva consecutivamente al establecimiento de indicadores y al aporte de cada una de las partes desde la comunidad, asociada como de la empresa privada. Los planes de desarrollo rural se deben centrar en la consolidación de las capacidades tanto de la población rural como de las instituciones presentes en el territorio; también en el incremento de las capacidades sociales, productivas y empresariales de la población.

Lo anterior, con el objeto de construir una cultura productiva y de integridad mediante procesos de sensibilización, información, formación, acompañamiento, financiación y seguimiento a microcircuitos empresariales con carácter asociativo. Deben establecer relaciones en el mercado a través de dinámicas de cooperación

solidaria, que propicien alcanzar su auto-sostenimiento, el desarrollo comunitario, la innovación social y la promoción de la equidad y la prosperidad. En últimas, contrarresta las múltiples adversidades como el desempleo, la cultura del inmediatismo económico y del todo vale; la delincuencia y la constante oferta de la ilegalidad proveniente de grupos o de bandas armadas ilegales emergentes.

La mirada es la incentivación de la productividad del campo con estrategias que fortalezcan sus conocimientos haciéndoles actores de su propio progreso. Se logra a través de toma de decisiones y, sobre todo, colocando a las personas y sus necesidades en el lugar central. En conclusión, la asociatividad y el empoderamiento de sus partícipes son las mejores oportunidades para superar las desigualdades.

Referencias bibliográficas

- Agencia Presidencial para la Cooperación internacional [APC]. (2017). <https://www.apccolombia.gov.co/>
- Ahumada, E. y Perusquia, J. M. (2016). Inteligencia de negocios: estrategia para el desarrollo de competitividad en empresas de base tecnológica. *Contaduría y Administración*, 61(1), pp. 127-158. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.006>
- Aldrin Pelekais, E. y Ferrer de Romero, J. (2008). Inteligencia ética colectiva: reto de la eficacia de las organizaciones sociales colaborativas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 5(1). Recuperado de <https://Dialnet-InteligenciaEticaColectiva-3217415.pdf>
- Arrizabalagauriarte Consulting. (s.f). Reingeniería de procesos y servicios. Recuperado de <https://arrizabalagauriarte.com/reingenieria-de-procesos-y-servicios/#:%7E:text=La%20Reingenier%C3%ADa%20de%20Procesos%2C%20o,%2C%20calidad%2C%20servicio%20y%20rapidez.>
- Bancalimentaria. (2018). *Bancalimentaria*. <https://bancalimentaria.com>
- Botia-Carreño, W. (2019). Unidad Agrícola Familiar (UAF), instrumento de política pública agropecuaria en Colombia. *Pensamiento Y Acción*, (27), pp. 59-89. Recuperado a partir de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento_accion/article/view/10178
- Cano, J. (2007). *Business Intelligence: competir con información*. España: Fundación Cultural Banesto. Recuperado de http://itemsweb.esade.edu/biblioteca/archivo/Business_Intelligence_competir_con_informacion.pdf
- Colprensa. (2018, 27 de julio). *Gobierno capacita a campesinos de todo el país en herramientas digitales*. El Colombiano. Recuperado de <https://www.elcolombiano.com/colombia/paz-y-derechos-humanos/capacitan-a-campesinos-en-herramientas-digitales-DX9066746>

- Comisión Europea. (2006). El enfoque Leader: guía básica. Recuperado de <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries>
- Comité Técnico Intersectorial de Asociatividad Territorial. (2013). Informe de gestión secretaría técnica de la COT 2012-2013 <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/INFORME%20DE%20GESTION%20SECRETARIA%20TECNICA%20COT%202012%20-%202013%20%20-20Secretar%C3%ADa%20T%C3%A9cnica%20COT.pdf>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Confecámaras]. (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. Confecámaras. <https://www.confecamaras.org.co/>
- Consejo Nacional de Acreditación Nacional [CNA]. (2014). <https://www.cna.gov.co/portal/>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social [CONPES]. (2016). República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. Política Nacional de Desarrollo Productivo.
- Costa, M. (2012). *Inteligencia de negocios aplicada a cultivos agropecuarios* (Trabajo de grado). Argentina: Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/11322>
- Cultura C. (2018). *Reingeniería social para la promoción de la equidad y la prosperidad en las comunidades menos favorecidas*. Cultura C. <https://www.culturac.com>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2015). <https://www.dane.gov.co/>
- Decreto 1480. (1989, 7 de julio). Presidencia de la República. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3366>
- Deloitte. (2018). Guía rápida de las NIIF 2016. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/audit/Deloitte-ES-Auditoria-guia-rapida-NIIF-2016.pdf>

- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2015a). *Informe de gestión anual*. Bogotá: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2015b). *Índice Pobreza Multidimensional Colombia*. Recuperado de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Portal%20)
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2019). <https://www.dian.gov.co/>
- Editor Pixelpro. (2019, 30 de marzo). La Asociación Nacional de Estudios Económicos. Recuperado de <https://www.anif.com.co/>
- El Espectador. (2017, 4 de mayo). *Campesinos, los desprotegidos de la salud*. El Espectador. Recuperado de <https://www.elspectador.com/noticias/salud/campesinos-los-desprotegidos-de-la-salud-articulo-692284>
- El Tiempo. (s.f). *Lo que tiene en jaque al agro colombiano*. El Tiempo. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13052762>
- European Network for Rural Development [ENRD]. (2016). LEADER/ CLLD. ENRD. Recuperado de https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld_es
- Fenix consulting & partners. (s.f). Recuperado de <https://www.fenixconsulting.com.co/>
- Ferro Escobar, R., Pineda Rodríguez, A., Vera Parra, D. A., y Cruzado Jiménez, J. C. (2019). Desarrollo de una APP tecnológica para el monitoreo de plantaciones de café. Un aporte al mejoramiento de procesos productivos con enfoque social. *Noria Investigación Educativa*, 1(3). Recuperado a partir de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/NoriaE/article/view/16325>

- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario [FINAGRO]. (2017). *Fondo para la financiación del agro colombiano*. Recuperado de Análisis Sectorial www.finagro.gov.co
- Fuquen, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa*, (1), pp. 265-278. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600114.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2017). *Estudio de la actividad empresarial*. GEM. <https://gemcolombia.org/>
- Herrera Araújo, F. (2018). *ODS en Colombia: Los retos para 2030*. ODS en Colombia: Los retos para 2030. Programa de Naciones Unidas. Recuperado de https://javerianacali.edu.co/sites/default/files/2021-01/ODS_en_Colombi_ONU.pdf
- Instituto Geográfico Agustín Codazzi. (2017, 20 de junio). *Ganadería 'al rojo vivo' solo debería imponerse en el 2,4% de Colombia: IGAC*. Recuperado de <https://igac.gov.co/es/noticias/ganaderia-al-rojo-vivo-solo-deberia-imponerse-en-el-24-de-colombia-igac>
- Kliskberg, B. (2004). Hacia una nueva visión de la política social en América Latina. Desmontando mitos. *Papeles de población*, 8(34), pp. 9-42.
- Kotler, P., y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12va ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Ley 454. (1998, 4 de agosto). Congreso de la República. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento administrativo nacional de cooperativas en el departamento administrativo nacional de la economía solidaria. DO:43357. Recuperado de <http://base.socioeco.org/docs/colombiamarcocomplementarioley454de1998.pdf>

- Lévy, Pierre. (2004). *Inteligencia colectiva: por una antropología del ciberespacio*. Washington, DC.: OPM. Recuperado de <https://ciudadanosconstituyentes.files.wordpress.com/2016/05/lc3a9vy-pierre-inteligencia-colectiva-por-una-antropolog-c3ada-del-ciberespacio-2004.pdf>
- Manganelli, R. L., y Klein, M. M. (1995). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Mazo Patiño, D. (2016) *Diseño de una metodología para caracterizar spin-Off en el contexto de las universidades colombianas* (Tesis de maestría). Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana
- Medina, A. (2015, julio). Crimimedia. <http://crimina.es/crimipedia/wp-content/uploads/2015/07/Desorganizaci%C3%B3n-social.pdf>
- Medina, M. (2017, 2 de septiembre). "Aún importamos 12 millones de toneladas de comida": MinAgricultura. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/aun-importamos-12-millones-de-toneladas-de-comida-minagricultura/>
- Méndez Prada, M. (2013). El cybermarketing como estrategia para el fortalecimiento de la Mipyme en el municipio de Sincelejo (Colombia). *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 35, pp. 119-151. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64629832006>
- Ministerio de Agricultura. (2018, 27 de diciembre). *Minagricultura presenta estrategia 360 Grados para la mitigación de riesgos*. *Minagricultura*. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/MinAgricultura-presenta-estrategia-360-Grados-para-la-mitigaci%C3%B3n-de-riesgos.aspx>
- Misión Rural (2017, 9 de mayo). *Entrevista a Guillermo Solarte Lindo* <http://misionrural.net/2/2017/09/05/entrevista-a-guillermo-solarte-lindo-por-antonio-morales-la-paz-territorial/>

- Núñez, G. (2017, 23 de julio). *Colombia necesita vías terciarias y no asistencialismo perverso: SAC*. Diario La Economía. Recuperado de <https://diariolaeconomia.com/notas-de-la-finca/item/3260-colombia-necesita-vias-terciarias-y-no-asistencialismo-perverso-sac.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2014). <http://www.fao.org/republica-dominicana/programas-y-proyectos/historias-de-exito/agricultura-familiar/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2015). Recuperado de <http://www.fao.org/home/es/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2017). *Participación Campesina para una Agricultura Sostenible en Países de América Latina*. FAO. <http://www.fao.org/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2018). *Panorama de la pobreza rural en América Latina y el Caribe 2018*. FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/CA2275ES/ca2275es.pdf>
- Oficina Del Alto Comisionado para La Paz. (2017). *Acuerdo Política de desarrollo agrario integral*. Alto Comisionado para la Paz. Recuperado de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/Documents/informes-especiales/abc-del-proceso-de-paz/politica-de-desarrollo-agrario-integral>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (1999). *Alocución del Sr. Juan Somavia, Secretario General de la Conferencia Internacional del Trabajo 1a de junio de 1999*. Conferencia Internacional del Trabajo, 87a reunión, (Ginebra). OIT. <https://www.ilo.org/legacy/spanish/lib/century/sources/sources1999.htm>

- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2004, 9 de septiembre). *¿Qué es el trabajo decente?* OIT. https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang--es/index.html
- Ospina Duque, R. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II (2), 91-99. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4096/409634344006>
- Ospina, J., y Palacios, C. (2011). *Superando el asistencialismo: la economía social como horizonte de política social en Colombia* (Tesis de maestría). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/1408/OspinaJaramilloJuan-Jacobo2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paz Cardona, A. (2018, 25 de abril). *Un millón de hogares campesinos en Colombia tienen menos tierra que una vaca*. Semana Sostenible. Recuperado de <https://sostenibilidad.semana.com/impacto/articulo/concentracion-de-la-tierra-en-colombia-el-1-por-ciento-de-las-fincas-mas-grandes-ocupan-el-81-por-ciento-de-la-tierra/40882>
- Pérez Martínez, M., y Clavijo Ponce, N. (2012). Experiencias y enfoques de procesos participativos de innovación en agricultura. El caso de la corporación PBA en Colombia. Roma: FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3136s.pdf>
- Prim, C., Villada, I., y Yancari, J. (eds.) (2015). *Encuentro Regional: Inclusión y Educación Financiera en América Latina y el Caribe: lecciones aprendidas y desafíos*. Chile: Proyecto Capital.
- Producto Interno Bruto [PIB]. (2017). *PIB agroalimentario colombiano*. Ministerio de Agricultura. Recuperado de www.minagricultura.gov.co
- Revista Agro Región. (2018, 29 de agosto). *Importancia de la agricultura orgánica de México*. Recuperado de <http://agroregion.com/articulo?id=238>

- Rodríguez Espinosa, H., Ramírez Gómez, C. y Restrepo Betancur, L. (2018). Factores determinantes de la sostenibilidad de las agroempresas asociativas rurales. *Revista de Economía e Sociología Rural*, 56(1), pp. 107-122. <https://doi.org/10.1590/1234-56781806-94790560107>
- Sánchez, P. (2019, 6 de noviembre). Nuevas maneras de alcanzar la inteligencia colectiva. *Télam*. <https://www.telam.com.ar/notas/201911/406218-nuevas-maneras-de-alcanzar-la-inteligencia-colectiva.html>
- Serna-Vargas, J., y Camargo-Vega, J. (2019). Inteligencia de negocios aplicada a la productividad del maíz. *Pensamiento Y Acción*, (29), 41-62. <https://doi.org/10.19053/01201190.n29.2020.11741>
- Sepúlveda Niño, S. (1996). *Reingeniería de Colombia: Democracia, honestidad y ciencia*. Instituto de Ciencias Sociales.
- Solarte Lindo, G. (2011). *Asociatividad y empresarización y pactos territoriales: Claves de desarrollo del territorio rural*. Bogotá: Corporación Latinoamericana Misión Rural. Recuperado de http://www.mision-rural.net/publicaciones/pactos/empresarizacion_pactos_pdf.pdf
- Suárez, J. D. (2019, 23 mayo). 20 frases de Søren Kierkegaard para ser más sabios y felices. Recuperado 15 de junio de 2019, de <https://rinconpsicologia.com/frases-soren-kierkegaard/>
- UPRA. (2016). *Avances y desafíos*. Bogotá: Unidad de Planificación Rural Agropecuaria.
- Vázquez, G. (2019). *¿Son emprendimientos asociativos de trabajadores autogestionados? Algunas reflexiones a contramano del sentido común*. Voces en el Fénix. Recuperado de <https://www.vocesenelfenix.com/content/¿son-sostenibles-los-emprendimientos-asociativos-de-trabajadores-autogestionados-algunas-ref>
- Zeigler, M y Truitt, G. (2014). *La próxima despensa global como América Latina puede alimentar al mundo*. Nueva York: BID.



Fundación Universitaria
SAN MATEO

Editorial