

**BASES PARA LA FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN
DE UNIDADES AGRÍCOLAS FAMILIARES, PARA UN
DESARROLLO RURAL INTEGRAL EN EL CORREGIMIENTO DE
MONTERREY (BUGA)**

ANDRES FERNANDO SABOGAL PORRAS

Universidad
Universidad del valle
Facultad de ciencias de la administración
Programa de administración de empresas
Guadalajara de Buga
Febrero 2018
del Valle

**BASES PARA LA FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN
DE UNIDADES AGRÍCOLAS FAMILIARES, PARA UN
DESARROLLO RURAL INTEGRAL EN EL CORREGIMIENTO DE
MONTERREY (BUGA)**

ANDRES FERNANDO SABOGAL PORRAS

Presentado al Profesor
JAIME AGUILAR MORENO
Economista – Magister en Economía Aplicada
Coordinador Programa de Administración de Empresas

Asesor de Trabajo de Grado:
LUIS EDUARDO MALAGÓN VÉLEZ
Ing. Industrial y Contador Público

Candidato a Magister en Contabilidad - Investigación.

Universidad
del valle
Facultad de ciencias de la administración
Programa de administración de empresas
Guadalajara de Buga
Febrero 2018

CONTENIDO

0.	INTRODUCCION	1
1.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1.	Antecedentes del problema	3
1.1.1.	Antecedente en organización comunitaria	3
1.1.2.	Antecedente en desarrollo rural y sostenibilidad	4
1.1.3.	Antecedentes en modelo de gestión sector agropecuario	6
1.1.4.	Antecedentes en zona rural, corregimiento de Monterrey	7
1.1.5.	Aporte de los antecedentes	8
1.2.	Planteamiento del problema de investigación	10
1.2.1.	Descripción del problema	10
1.2.2.	Pregunta de investigación	15
1.2.3.	Sistematización de la pregunta.	15
1.3.	OBJETIVOS	16
1.3.1.	Objetivo general	16
1.3.2.	Objetivos específicos	16
1.4.	Justificación	17
2.	MARCO DE REFERENCIA	18
2.1.	Marco teórico	18
2.1.1.	Teorías del desarrollo	18
2.1.2.	Modelo de agricultura para el desarrollo	21
2.1.3.	Modelos de gestión empresarial	21
2.2.	Marco conceptual	24
2.3.	Marco legal	25
2.4.	Marco contextual	26
3.	DISEÑO METODOLÓGICO	28
3.1.	Desarrollo de la hipótesis	28
3.2.	Tipo de investigación	28
3.3.	Población, muestra y variables	28
3.3.1.	Población	28
3.4.	Método de investigación	29

3.5.	Técnicas de recolección de información	29
4.	MODELOS DE GESTION, Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO RURAL Y DESARROLLO ESCALA HUMANA	31
4.1.	Desarrollo a escala humana	31
4.1.1.	Objetivos del Desarrollo a Escala Humana	32
4.1.2.	De las necesidades humanas	33
4.1.3.	Matriz de necesidades	33
4.2.	Desarrollo rural integral	36
4.2.1.	Objetivos del Desarrollo Rural Integral	37
4.3.	Modelos de gestión organizacional o dirección estratégica	40
4.3.1.	Clasificación de modelos de gestión	40
4.4.	Identificación del modelo relacionado con el desarrollo rural y el desarrollo a escala humana	43
4.5.	Modelo Balanced Business Scorecard (C.M.I.)	44
4.5.1.	Características del Cuadro de Mando Integral (C.M.I.)	45
4.5.2.	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	45
5.	CARACTERIZACIÓN FAMILIAS CAFETERAS EN EL CORREGIMIENTO DE MONTERREY	49
5.1.	La caficultura en Colombia: un panorama de lo nacional a lo regional.	49
5.2.	CARACTERIZACIÓN DE ASPECTOS SOCIALES Y ECONÓMICOS DE LAS UNIDADES AGRÍCOLAS FAMILIARES CAFETERAS EN MONTERREY	51
5.2.1.	Ficha técnica del proceso de caracterización.	51
5.2.2.	Aspectos generales sobre las familias	52
5.2.3.	Descripción y análisis de la comunidad, basado en el “Desarrollo a Escala Humana”	54
5.2.4.	Perspectiva de la comunidad desde el Desarrollo Rural	62
5.2.5.	Sobre la perspectiva administrativa de la comunidad, desde el Balance Scorecard	71
6.	DESARROLLO RURAL INTEGRAL, DESARROLLO A ESCALA HUMANA Y UN MODELO GESTIÓN APLICABLE A LA PEQUEÑA UNIDADES AGRÍCOLAS FAMILIARES CAFETERA DE MONTERREY	93

7.	CONCLUSIONES	101
8.	RECOMENDACIONES	103
9.	BIBLIOGRAFÍA	104
10.	ANEXOS	107

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Distribución del liderazgo en la familia.....	52
Gráfica 2 Distribución del núcleo familiar	53
Gráfica 3 Número de integrantes del núcleo familiar	54
Gráfica 4 Grupos de satisfacción para la alimentación.....	56
Gráfica 5 evaluación del orden público en la zona.....	58
Gráfica 6 aportes a sistema de seguridad social.....	59
Gráfica 7 Relación interpersonal con vecinos.....	60
Gráfica 8 Actividades de convivencia	62
Gráfica 9 Participación de la comunidad en organizaciones comunales	63
Gráfica 10 Tipo de caficultura desarrollada en la unidad agrícola	64
Gráfica 11 Composición de ingresos de las familias caficultoras	66
Gráfica 12 Promedio de ingreso por fuente de recursos en las familias encuestadas.....	67
Gráfica 13 Implementación o mejora de actividades agrícolas y no agrícolas	68
Gráfica 14 Tratamiento ambiental para desechos sólidos, químicos y orgánicos.....	70
Gráfica 15 Registro de control de gasto, costos e ingresos de producción	72
Gráfica 16 Gastos y costos de mayor importancia de la producción del cafetal.....	73
Gráfica 17 Principales fuentes de financiación de las Unidades Agrícolas Familiares.....	75
Gráfica 18 Fuentes de financiación complementarias de mayor frecuencia	76
Gráfica 19 Experiencia con el sector bancario.....	78
Gráfica 20 Destinación de los créditos obtenidos.....	79
Gráfica 21 Distribución interna Unidades agrícolas familiares.....	80
Gráfica 22 Promedio de la distribución interna Unidades agrícolas familiares.....	81
Gráfica 23 Distribución de costos proceso productivo del café.....	83
Gráfica 24 Distribución de costos del proceso de producción del cafetal.....	84
Gráfica 25 Distribución comercial del café	85
Gráfica 26 Distribución comercial del café	86
Gráfica 27 Destinación de los ingresos económicos de la actividad cafetera	87
Gráfica 28 Distribución de los ingresos económicos de la actividad cafetera	88

Gráfica 29 Asistencia a capacitaciones y programas de desarrollo rural.....	90
Gráfica 30 Entidades patrocinadores de los procesos formativos.....	91
Gráfica 31 Perspectivas para la formulación de una modelo de gestión de Unidades Agrícolas Familiares.....	100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Modelos de gestión.....	38
Tabla 2 Modelos de gestión relacionados.....	40
Tabla 4 Ficha técnica del proceso de caracterización.....	51
Tabla 5 Satisfactor sinérgico.....	55
Tabla 6 Satisfacción del abastecimiento de alimentos.....	55
Tabla 7 Satisfacción del orden público en la zona.....	57
Tabla 8 satisfactor de las relaciones interpersonales.....	60
Tabla 9 Satisfactor de conveniencia.....	61

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Tasa de crecimiento dell PIB total.....	10
Ilustración 2 Valor Bruto de la producción.....	12
Ilustración 3 Modelo de la agricultura para el desarrollo.....	22
Ilustración 4 Balance Scorecard Fuente.....	22
Ilustración 5 Modelo de dirección estratégica por competencias.....	23
Ilustración 6 Modelo de aprendizaje organizativo de KPGM.....	24
Ilustración 7 Ubicación geográfica Buga.....	26
Ilustración 8 División política de Buga, Fuente: Alcaldía Buga.....	27
Ilustración 9 Pilares fundamentales Desarrollo a Escala Humana.....	32
Ilustración 10 Desarrollo Rural Integral.....	38
Ilustración 11 Balanced Business Scorecard “CMI”.....	48
Ilustración 12 Desarrollo a Escala Humana.....	48
Ilustración 13 Desarrollo Rural Integrado (Centrado en las personas).....	48
Ilustración 14 Cultivos permanentes de Guadalajara de Buga 2015.....	50
Ilustración 16 Proceso productivo de transformación del café.....	82

RESUMEN

En el presente estudio se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo de las Unidades Agrícolas Familiares caficultoras asentadas en la vereda de Monterrey – Buga (V), con el fin de establecer su relación productiva, social y económica, con su entorno próximo.

El proceso investigativo tiene como alcance, la identificación de las bases para realizar la formulación de un modelo de gestión de unidades agrícolas familiares cafeteras, que a su vez permita generar un desarrollo rural integral en el corregimiento de monterrey.

Los datos analizados sugieren un desprendimiento entre las Unidades Agrícolas Familiares y el Estado, así como una serie de dificultades para interrelacionar y generar un desarrollo rural integral, se sugiere entonces abordar dichas dificultades a partir de la metodología del Desarrollo a Escala Humana, propuesto por el profesor Manfred Max-Neef.

Como resultado del proceso investigativo se generan cuatro perspectivas que permitirían la formulación de un modelo de gestión de las Unidades Agrícolas Familiares cafeteras. Unas recomendaciones orientas a la mejora económica y social de las mismas.

Palabras clave: desarrollo rural integral, desarrollo a escala humana, Balanced Scorecard. Desarrollo sostenible, pobreza multidimensional.

0. INTRODUCCION

El sector rural colombiano se encuentra representado en el 94% de su territorio, pero tan solo el 34% de la población vive allí, esto ocasionado por múltiples dificultades, como lo son la violencia, el desplazamiento, la pobreza, conflictos relacionados con la tenencia de la tierra entre otras variables; el Estado tiene una deuda social e histórica con el sector campesino en cuanto a: salud, educación, empleo, cultura, tecnología e infraestructura; además de ello la pobreza rural es 1.7 veces superior a la pobreza urbana.

El compromiso del Estado colombiano es generar estrategias que aseguren el desarrollo de su sector rural.

El proceso investigativo tiene como alcance, la identificación de las bases para realizar la formulación de un modelo de gestión de unidades agrícolas familiares cafeteras, que a su vez permita generar un desarrollo rural integral en el corregimiento de monterrey.

El texto se encuentra dividido en cuatro momentos; un primer momento se presenta el planteamiento del problema, los objetivos, el marco conceptual y el marco metodológico.

Un segundo momento se abordan someramente los diversos modelos de gestión administrativo y su relación con el “Desarrollo Rural” y el “Desarrollo a Escala Humana”.

El tercer momento se realiza una contextualización del área en estudio con el fin de comprender la pertinencia del desarrollo rural. En un cuarto momento se presenta el desarrollo de la caracterización de aspectos sociales y económicos de las unidades agrícolas familiares cafeteras asentadas en el corregimiento de Monterrey.

Un quinto momento en el cual se realiza la confrontación de los resultados obtenidos y se expresan unas conclusiones sobre la importancia de la implementación mejoras en los procesos productivos y sociales de las Unidades Agrícolas Familiares.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes del problema

La presente investigación se desarrolla en torno a dos componentes, el primero de ellos concierne a la temática de **“Desarrollo Rural”**, haciendo alusión a todas las iniciativas ejecutadas con el fin de mejorar la calidad de vida de las comunidades no urbanas, y un componente el cual tiene relación directa con el **“Desarrollo humano integral”**, donde se puede evidenciar la búsqueda de un sistema articulado en tres pilares fundamentales: ecológico, económico y social, haciendo posible un nuevo tipo de desarrollo, comprometido con los recursos escasos existentes; todos ellos agrupados bajo la **“Formulación de un modelo de gestión”**, entendido como el esquema de administración de una entidad.

Con relación a lo anterior, los antecedentes investigativos hallados son los siguientes:

1.1.1. Antecedente en organización comunitaria

El proceso de auto organización en las sociedades, también resulta ser una variable de investigación en el contexto de la innovación social y desarrollo, por tal se obtiene que para el año 2012 en la ciudad de Medellín (Colombia), fue presentado en la escuela de ciencias sociales de la universidad Pontificia Bolivariana, el trabajo de grado **“Auto Organización Comunitaria para la Innovación Social y el Desarrollo Local Caso: Comuna 13, ciudad de Medellín”** por Margarita María Cruz Amaya, como requisito para optar al título de *Magister en Desarrollo*.

Amaya transmite la importancia que adquiere el sujeto como centro del desarrollo y la innovación, inicia realizando un proceso de inspección sobre el origen del tema de desarrollo, el cual responda a las dinámicas y lógicas de construcción social, a partir del pensamiento disciplinar de la economía. Amaya afirma que este pensamiento ponía a los países económicamente menos prósperos, bajo una nueva perspectiva, la cual de la noche a la mañana terminaría con milenarias y complejas culturas para ser convertidas en clones de occidente, establece que el objetivo principal del desarrollo, consiste en mejorar la calidad de vida de todas las personas, a lo cual se exige el logro de la paz, la libertad, la estabilidad y seguridad a nivel nacional. (Amaya, 2012, p. 4)

La investigación es un estudio el cual busca comprender el proceso de auto organización en las comunidades modernas, en torno a la innovación social y el desarrollo local (Amaya, 2012, p. 34) . El estudio es concebido como una investigación de campo tipo descriptivo con enfoque cualitativo, el cual se concentró en la comuna 13 de la ciudad de Medellín, haciendo una recolección de datos mediante la aplicación de entrevista a 19 organizaciones y 20 líderes de esta comuna, como característica adicional, durante la investigación se realiza una observación basada no invasiva, tratando de no alterar la información. (Amaya, 2012, p. 33).

El análisis de los resultados permitió comprender y caracterizar los elementos que configuran el fenómeno de auto organización, como un proceso social de conocimiento desde las capacidades endógenas de las organizaciones hacia la innovación y el desarrollo local (Amaya, 2012, pp. 104 - 105), se logra determinar que el desarrollo local y la innovación social, como conceptos en continuo refinamiento, y exigirá su actualización y contextualización permanente para las capacidades de reorganización, además de repensar el plan de desarrollo como un modelo, el cual ha sido un medio de interacción y visibilizarían frente a instancias de planeación administrativa (Amaya, 2012, p. 106 - 107).

1.1.2. Antecedente en desarrollo rural y sostenibilidad

Entorno al desarrollo rural se toma la investigación desarrollada por Luisa Fernanda Jaramillo Ceballos desarrollada en el año 2007 en la universidad Javeriana con sede en Bogotá; para optar al título de Magíster en Desarrollo Rural otorgado por la facultad de estudios ambientales y rurales de la misma universidad, la investigación lleva por título ***“Elementos para el análisis de la población campesina en la zona centro de Urabá. El caso de las comunidades Puerto Girón y Zungo Arriba en Apartadó y Casanova en Turbo”***.

Ceballos aclara que en las últimas décadas el sector rural colombiano ha sufrido transformaciones sociales, físicas y ambientales como consecuencia de cambios en diversas políticas de seguridad, cambios en la propiedad y uso el de tierras, destaca que los procesos productivos llevados en el Urabá con el fin con el de obtener mejores rendimientos económicos, van en contravía de un desarrollo integral de la región, afectado así su sustentabilidad. (Ceballos, 2007, p. 2)

La investigación es concebida con la intención de caracterizar la población rural campesina de Urabá, a través del análisis de tres comunidades típicas como lo son Puerto Girón, Zungo Arriba y Casanova, elegidas por su diversidad cultural, productiva y de geolocalización. (Ceballos, 2007, p. 5), agrupándolos así en la siguiente pregunta de investigación “**¿Cómo se caracteriza la población de las comunidades Puerto Girón, Zungo Arriba y Casanova, localizadas en la zona centro de Urabá?**”, la investigación se basó en la estrategia metodológica del estudio de caso y es de carácter descriptiva, soportada en la recolección de información primaria, aplicando encuestas a las poblaciones mencionadas, apoyándose en los líderes comunitarios (Ceballos, 2007, pp. 28 - 30), e información secundaria tomada de la literatura y cartografía de la zona actualizada.

Ceballos inicia realizando una exploración del término “ruralidad”, definiéndolo como los territorios que comparten sistemas de producción agrícola pequeña y mediana, los cuales están asentados en pueblos o aldeas, desarrollándose, así como una entidad socioeconómica (como se cita en Ceballos, 2007, pp. 6 - 7).

En el estudio de caso, Ceballos (2007) realiza una descripción de la zona del Urabá y su gran importancia geopolítica para Colombia, debido a ser una gran zona fronteriza sobre el mar Atlántico y contar con las características suficientes para la llegada de barcos de gran calado destacando su producción económica basada en la ganadería extensiva y la agroindustria (del banano y el plátano); en cuanto a los municipios en los cuales se centra el estudio (Puerto Girón, Zungo Arriba y Casanova) resalta como la producción de plato y banano son considerados como los principales productos que garantizan su seguridad alimentaria siendo además una de las opciones más rentables para los pequeños productores debido al apoyo técnico de las compañías comercializadoras. Ceballos agrega que el cultivo del banano es el tercer producto de exportación agrícola, de allí su gran importancia para la economía de la región. La autora reconoce las dificultades sociopolíticas de la región y cómo éstas inciden en su configuración actual, cita a Uribe quien identifica y destaca que la lucha armada entre el estado, guerrillas y paramilitares en el Urabá, la convirtieron en una zona de refugio y resistencia civil.

De los resultados obtenidos de la investigación, luego de realizar un análisis conjunto de las comunidades en estudio estableciendo similitudes y diferencias, aborda la definición de ruralidad para luego hacer una reflexión sobre la estructura agraria y el sistema agroindustrial en el Urabá, analiza la población para poner en consideración si es posible darle la denominación de campesina. Aclara que el establecimiento de la agroindustria bananera permitió la migración de forma masiva de los departamentos más cercanos, choco, córdoba y Antioquia (Ceballos, 2007, pp. 105 - 106), dándole explicación a la

procedencia de las comunidades en estudio y la configuración de su mezcla cultural que con el tiempo han dado lugar a una nueva generación híbrida; en las tres comunidades alrededor del 50% de la población es menor de 14 años, con lo cual se espera un crecimiento demográfico acelerado siempre y cuando se conserven las condiciones culturales actuales.

De acuerdo a su actividad económica, las actividades más destacadas en la comunidad son el trabajo ocasional por jornal y el trabajo asalariado, aunque en las poblaciones de Puerto Girón y Casanova la actividad se relaciona con la agroindustria del banano. Mientras que en Zungo son trabajos realizados en fincas ajenas, Ceballos recuerda que el origen de las regiones se basó en la búsqueda de trabajo asalariado por parte de los migrantes, condición que se mantiene; sobre la agricultura y el medio ambiente, observo un retroceso en las actividades de auto abastecimiento, debido a la integración con el sistema agroindustrial del banano y el plátano de exportación (Ceballos, 2007, pp. 114 - 115)

1.1.3. Antecedentes en modelo de gestión sector agropecuario

“Generación de un modelo de gestión al sector papero de Cundinamarca”, es el título de la investigación desarrollada Por Jorge Enrique Correa, María Claudia Forero y David Andrés Gutiérrez en el año 2009, presentada como trabajo de grado para optar al título de administración de empresas otorgado por la universidad del rosario en Bogotá.

Esta investigación está orientada al sector papero cundinamarqués, debido a que el cultivo de la papa es la principal actividad agrícola del área andina colombiana desarrollada por cerca de 90.000 familias, caracterizada por el uso de fertilizantes y plaguicidas, además de una alta demanda de mano de obra rural no calificada (Correa, Forero, & Gutiérrez, 2009).

La investigación es de carácter descriptiva e inicia con un diagnóstico de la situación actual del proceso de producción de la papa en Cundinamarca, pasando por sus diferentes momentos (producción, empaque y distribución), detectando así debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Dentro de las claras problemáticas, se encuentran la disminución progresiva del cultivo de este tubérculo, debido a factores externos, tales como la no protección arancelaria y los cambios climáticos afectantes en la producción, además de ello la migración de los campesinos productores a las cabeceras municipales, lo que ocasiona una disminución de la oferta por fallas en la productividad (Correa, Forero, & Gutiérrez, 2009, p. 39)

El modelo planteado está dividido por dos vertientes, procesos de producción y procesos de comercialización, en la primera se destacan factores como la elección del suelo, un punto crítico para la obtención de un producto de calidad, la elección de la semilla establece diversas variables de calidad y la segunda la forma óptima de distribución hasta los principales centros de abastecimiento de la región. (Correa, Forero, & Gutiérrez, 2009, p. 48)

Este trabajo de grado, confirma la importancia de crear estrategias de gestión, lo cual, de acuerdo a los autores, deberá estar orientada a la producción y sus procesos de comercialización y calidad.

1.1.4. Antecedentes en zona rural, corregimiento de Monterrey

De acuerdo a la unidad de análisis seleccionada, se aborda la investigación desarrollada por César Orlando Collazos y Lorena Tovar Barona, titulada ***“Diagnóstico social y formulación de líneas estratégicas para un plan de desarrollo comunitario vereda Monterrey, corregimiento de monterrey municipio de Guadalupe de Buga”*** desarrollada en el año 2011 para optar al título de administrador de empresas de la universidad del Valle.

La investigación está orientada entorno al desarrollo rural de carácter comunitario, definiéndolo como:

una manifestación de mejoramiento progresivo a través de la modificación de un estado de cosas por otra, este tipo de desarrollo, a su vez representa una innovación dinámica, que termina con una condición arraigada en la costumbre, que niega o imposibilita el progreso de una sociedad.” (Collazos & Barona, 2011, p. 11).

La investigación busca realizar un diagnóstico social en la vereda de Monterrey (Buga) analizándola a partir de siete ejes (cultura, educación, desarrollo productivo, organizaciones sociales, servicios públicos, salud y vivienda) que de acuerdo a los autores son de alto impacto en el desarrollo comunitario, argumentando que la descripción de esos ejes describe la realidad social de la comunidad; es una investigación de carácter descriptivo, soportada en la recolección de datos primarios valiéndose del uso de la entrevista semi-estructurada y la observación directa del territorio, para dar desarrollo a la investigación, se toma como referente metodológico el “Desarrollo a escala humana” elaborado por Manfred Max-Neef.

Inicia aclarando la importancia de promover el desarrollo rural, “*Hoy en todo el mundo los gobiernos se esfuerzan en promover el desarrollo rural como única salida a la emigración descontrolada del campesino a las ciudades y a la falta de alimentos cada día más acentuada.*” (Góez Leal, 1982, citado por Collazos & Barona, 2011, p. 12); para luego hacer una descripción de la realidad social de la región, partiendo del siglo XX, donde la producción de café se convirtió en el producto estrella en muchas regiones colombianas durante la década de los 80`S, debido a sus ventajas comparativas (suelos y clima), pero que luego los brotes de violencia ocasionados por bandas criminales obliga el desplazamiento de campesinos, además de ello la apertura económico de la época sustituye los cultivos de rotación, agudizando aún más la crisis del sector campesino colombiano algo de lo cual no es ajeno la comunidad de Monterrey.

Luego de desarrollar todo un proceso descriptivo y evolutivo del sector de Monterrey, que entre algunos aspectos identifica la imposibilidad del productor para aprovechar las virtudes de las tierras en las cuales realiza pocas actividades agrícolas, y con destinación en su mayoría a la ganadería; Collazos & Barona luego del proceso indagatorio establecen los posibles escenarios tendenciales de la región en el caso de no realizar una intervención planificada por parte del gobierno local.

Escenarios tendenciales por eje (relevantes para la investigación en curso):

- **Desarrollo productivo:** “El desconocimiento de la vocación de los usos de suelos se verá reflejado en la presión y erosión de los suelos de la vereda, en la pérdida de la productividad de los mismos” y además de ello la ausencia en procesos de transformación agrícola se ve reflejado en el nivel de ingresos familiares. (Collazos & Barona, 2011)
- **Organizaciones sociales:** identificación de conflictos constantes al interior de su organización representativa (Junta de Acción Comunal), lo cual provoca una fragmentación en la comunidad participante, además de ello la deficiencia en prácticas de gestión empresarial provoca la desintegración de las pocas organizaciones sociales existentes. (Collazos & Barona, 2011)

1.1.5. Aporte de los antecedentes

Los trabajos de investigación nombrados con anterioridad, generan una visión aproximada acerca de los componentes de un modelo de gestión agrícola, partiendo de la organización comunitaria como núcleo de desarrollo, Cruz Amaya, aclara la importancia de este tipo de

organizaciones con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas por medio de la asociatividad, lo que permite estabilidad social, lo cual podrá ser una variable importante en el desarrollo de la presente investigación, esto con relación directa al desarrollo rural, es allí donde Ceballos logra establecer unos valores de evaluación entorno a lo social, ambiental, económico y político, estos valores inciden de manera directa en el desarrollo campesino e inciden en factores productivos que a su vez afectan a la sustentabilidad; el estudio de Ceballos permite determinar cómo se conforman las comunidades rurales y que tipo de características productivas acaecen en su completo desarrollo, además de ello estudia los sistemas de sostenibilidad ecológica dando un aporte fundamental acerca del rol de la biomasa como fuente generadora de recursos naturales y como su cuidado constante aseguraría la productividad en generaciones venideras.

La generación de modelos gestión permite a un determinado sector establecer estrategias de desarrollo bien sea social o productivo, este es el aporte de Correa, Forero y Gutiérrez, que a través de su investigación establecen dos vertientes fundamentales de carácter administrativo, (comercialización y productividad) y como a partir del aprovechamiento de las ventajas comparativas de una población determinada se puede generar todo un sistema productivo agrícola de calidad y sobre todo sustentable.

El presente trabajo de investigación está orientado en el sector de Monterrey (Buga), se hace necesario obtener una visión general sobre el área a estudiar, en ese sentido el aporte de Collazos y Barona quienes elaboraron un diagnóstico y generaron una lineación estratégica de la vereda es de gran apoyo en la investigación, pues permite conocer algunas de las virtudes y deficiencias sistemáticas de la región además plantean una serie de escenarios tendenciales y logran establecer los puntos que cohiben su desarrollo.

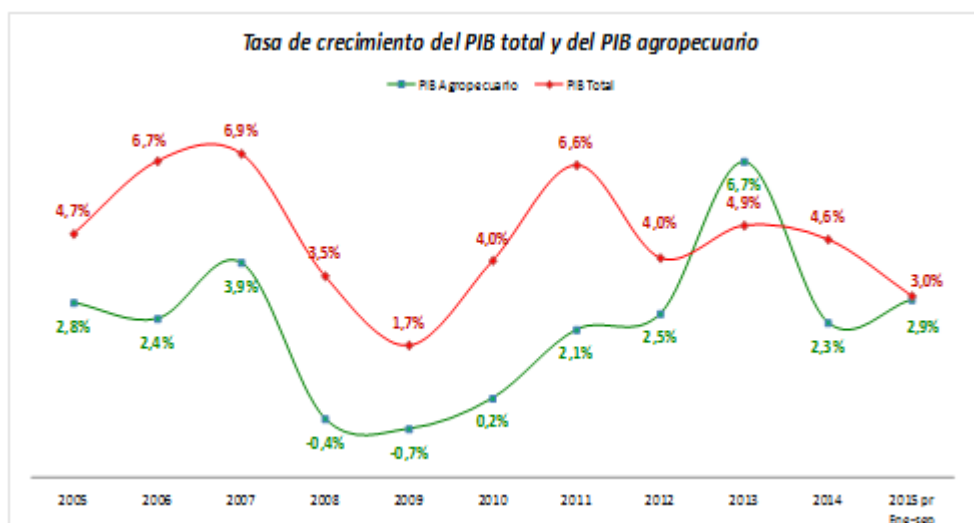
1.2. Planteamiento del problema de investigación

1.2.1. Descripción del problema

Colombia está caracterizado por ser un país heterogéneo en su geografía y con diferentes niveles de desarrollo regional, compuesto por condiciones culturales y sociales de una amplia diversidad, “el país presenta grandes brechas en el desarrollo de sus territorios, las cuales son un reflejo, entre otros aspectos, de las trampas de la pobreza, de la complejidad de las relaciones territoriales y de condicionamientos históricos estructurales.” (Muñoz, 2010), un aumento generalizado de la brecha entre lo urbano y lo rural se evidencia en la disminución de la pobreza urbana, para el año 2015, el porcentaje de personas clasificadas como pobres con respecto al total de la población nacional fue el 27,8% en las cabeceras esta proporción fue del 24,1% en los centros poblados y rural disperso del 40,3 lo cual quiere decir que la pobreza rural es un 1.7 veces superior a la urbana. (DANE, 2015).

Existen una variedad de factores que inciden en el atraso de las áreas rurales colombianas, lo que se evidencia en una tasa de crecimiento del PIB agropecuario (PIBA) por debajo del PIB nacional (Ver Ilustración 1)

Ilustración 1 Tasa de crecimiento dell PIB total



Fuente: DANE Tasa de crecimiento del PIB y del PIB agropecuario

Según Muñoz, lo anterior tiene que ver con una serie de restricciones que tienen los pequeños productores campesinos para acceder a diversos factores: primero productivos, especialmente tierras y nuevas tecnologías incidiendo esto en prácticas productivas de bajo rendimiento afectando la rentabilidad, un segundo factor son las diversas dificultades que

poseen los campesinos para acceder a bienes y servicios públicos (educación, salud, energía eléctrica, telefonía, conectividad, recreación y cultura), al igual que a tecnologías de información y comunicación (TIC), innovación y asistencias técnica agrícola. Un tercer factor son los conflictos ocasionados a partir del acceso y uso de suelos, recursos hídricos y ambientales, son los recursos ambientales los de mayor vulnerabilidad ante episodios de cambio climático, desastres naturales y los riegos propios de la agricultura, en cuarto lugar, es la carencia y debilidad de las instituciones públicas y privadas de apoyo al sector rural, agudizando la inestabilidad de espacio de participación ciudadana. En quinto lugar, las áreas rurales han sido las principales afectadas con las mayores manifestaciones de violencia. (2012).

Lo anterior se podría traducir en un bajo Índice de Desarrollo Humano para el sector rural —el (IDH) deber ser un principio importante para evaluar el desarrollo de un país— este índice evalúa el desarrollo nacional desde tres perspectivas: Salud, educación y un nivel de vida digno (medido por el ingreso per cápita).

El sector rural ha sido constantemente golpeado por la indiferencia estatal, condenándolo a un rezago tecnológico y social, del cual hoy en día se pueden evidenciar sus efectos. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PUND), en su informe “Colombia rural 2011”, establece dos tipos de efectos.

1. Efectos sociales y ambientales:

Sociales porque el Estado tiene dificultades para atender las necesidades de poblaciones ubicadas en asentamientos catalogados como ilegales. Y efectos ambientales porque hay intervención humana y deterioro en zonas que se tenía la intención de conservar. (PUND, 2011)

2. Efectos conflictivos:

Las consecuencias más notorias son por ineficiencia económica, aunque casi siempre estas van acompañadas de descontento social, exclusión de grupos poblacionales, o impactos ambientales. (PUND, 2011)

En ese mismo informe, se logra identificar las bondades de la actividad agropecuaria y su aporte al desarrollo rural, no solo en lo productivo sino en la creación de lazos culturales.

El IDH estimo el valor bruto de producción por hectárea para algunas actividades pecuarias (ilustración 2). De acuerdo a los cálculos realizados, las áreas y el uso del suelo deben

orientase con mayor intensidad al desarrollo de la agricultura y en menor proporción a las actividades ganaderas. (PUND, 2011).

Ilustración 2 Valor Bruto de la producción



Valor de la producción por hectárea	Pesos corrientes 2009
Banano	30 329 046
Azúcar	18 794 078
Papa	13 720 229
Caña panelera	10 074 569
Arroz	9 280 701
Palma	5 085 399
Café	4 606 683
Frijol	4 385 809
Carne y leche	293 020
Carne de res	146 886
Leche	146 135
Maíz	1 033

Fuente: Cálculos IDH 2011

Ahora bien, la industria cafetera es de gran importancia para el desarrollo económico y social de Colombia, esta actividad genera uno de cada tres empleos rurales, ocupa 560 mil familias y genera 631 mil empleos al año, superando en 3.7 veces lo aportado por las flores, banano, azúcar y palma juntos. (Vallejo & Caicedo, 2012), históricamente las regiones cafeteras en Colombia y quienes se dedicaron al cultivo del café, presentaron indicadores de bienestar superiores a los de otras zonas del país.

La encuesta de calidad de vida realizada por el DANE en el 2013, demostró que las personas en condiciones de pobreza —Multidimensional¹— son mayores en las zonas agrícolas no cafeteras (37,1%) que en zonas cafeteras (29,9%). El café en Colombia es un cultivo de pequeños productores, los cuales poseen menos de 1,5 hectáreas y representa el 95% de los cafeteros. (Echavarría & Esguerra, 2013)

¹ Indicador de Pobreza Multidimensional (IPM); este indicador busca observar la evolución del bienestar de los hogares desde una perspectiva absoluta y objetiva (DANE, 2015)

Por otro lado, el sector muestra falencias en aspectos como educación, (de la Encuesta de Hogares 2012), Sarmiento identifica que el nivel de escolaridad es bajo en la población cafetera (4,5 años) y mucho menor, en promedio, que el resto de la economía (6 años). De la seguridad social, Sarmiento encuentra que la cobertura en el sector cafetero es alta en salud y muy baja en pensiones. (2013 citado en Echavarría & Esguerra, 2013)

Con el objetivo de contribuir al desarrollo sostenible de la caficultura colombiana, en el 2013 el presidente Juan Manuel Santos crea “La Misión de estudios para la competitividad de la caficultura en Colombia”, para realizar un análisis profundo de los diferentes aspectos del sector y de esta manera generar estrategias para un mejoramiento continuo.

Esta misión resalta las oportunidades sociales y económicas entorno al cultivo del café, establece la importancia de crear estrategias de desarrollo regional y local con el fin de aprovechar al máximo todas las bondades del mismo. Estas estrategias deberán estar orientadas a la diferenciación del café en Colombia y a la creación de capital social.

Realizado el análisis anterior, en Buga el 14% de sus habitantes (17.000 Hab. aprox) se encuentran ubicados en zonas rurales, su índice IPM es de 31.40% y está compuesto por los siguientes indicadores:

- Empleo informal para el año 2015 se ubicó en el 83.80%
- Población sin aseguramiento a salud asciende al 22.00%.
- Tasa de dependencia económica en un 40.30%
- Rezago escolar ubicado en un 15.90%,
- Sin aseguramiento en salud 22.00 %

Este índice se encuentra 3.6% por encima de la media nacional (27.8%), si bien no es muy distante, se debe prestar atención a las condiciones de empleo y aseguramiento de la población.

En cuanto a la vereda de Monterrey ubicada en Guadalajara de Buga (Valle del Cauca) no es ajena a los aspectos mencionados con anterioridad, se describe a continuación diversas problemáticas económicas, sociales y políticas, que han afectado durante años el desarrollo prospero de la misma: la inexistencia generalizada de organismo de apoyo técnico al campesino ha provocado una ausencia en los procesos de transformación que agreguen valor a la producción agrícola, la falta de dicho apoyo genera una disminución en la producción de los suelos debido al desconocimiento de la vocación de sus usos; la falta de asignación presupuestal por parte de la administración local afecta a espacios propios de participación

ciudadana, una malla vial deteriorada aumenta los tiempos y costos de desplazamiento, además de ello, la vereda cuenta con una deficiencia en sus servicios de alumbrado público; en cuanto a las unidades de vivienda familiar, se evidencia un deterioro estructural, así como la falta de planificación en la construcción de viviendas (Collazos & Barona, 2011).

El gobierno municipal no dispone de cifras claras o aproximadas sobre el nivel de pobreza multidimensional de la zona, pero si se puede evidenciar que tal indicador no sería positivo, pues la descripción anterior muestra las falencias de asistencia en la zona.

El comité regional de Buga adscrito a la federación nacional de cafeteros, informa que, al día primero de febrero de 2017, se encuentran registradas 14 familias o predios destinados a la caficultura, y/o con actividades complementarias a la agricultura. Una de las características de la caficultura es que permite el cultivo de pancoger como actividad complementaria al sostenimiento económico de las familias y que poseen una extensión territorial no mayor a 1.5 Hectáreas.

Monterrey por sus características climatológicas y geográficas, posibilitan el cultivo de un café de calidad, que a su vez impactaría de forma positiva al desarrollo local. Para lograr tal impacto se deberá crear estrategias que permitan su pleno aprovechamiento.

Dicho lo anterior la creación de un modelo de desarrollo rural basado en DHI², permitirá encontrar una representación de los aspectos que influyen en la mejora de las condiciones de vida de los pobladores de esta región entorno a la caficultura como eje principal.

² DHI: Desarrollo Humano Integral

1.2.2. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las bases para la formulación de un modelo de gestión de unidades agrícolas familiares cafeteras que permitan generar un desarrollo rural integral en el corregimiento de Monterrey (Buga)?

1.2.3. Sistematización de la pregunta.

- ¿Qué tipos de variables de análisis de los modelos de gestión permiten el desarrollo integral rural?
- ¿Cuáles son algunos de los aspectos sociales y económicos de las unidades agrícolas familiares cafeteras ubicadas en el corregimiento de Monterrey (Buga)?
- ¿Qué tipo de modelo de gestión y desarrollo es el más pertinente y apropiado aplicar en las pequeñas unidades agrícolas familiares cafeteras de Monterrey (Buga)?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Identificar las bases para la formulación de un modelo de gestión de unidades agrícolas familiares cafeteras que permitan generar un desarrollo rural integral desde una perspectiva de desarrollo a escala humana, en el corregimiento de Monterrey (Buga)

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los tipos de modelos de gestión y variables que permitan un desarrollo rural desde una perspectiva de escala humana.
- Caracterizar aspectos sociales y económicos de las unidades agrícolas familiares cafeteras ubicadas en el corregimiento de Monterrey (Buga).
- Establecer una relación entre las variables del modelo gestión aplicables a las pequeñas unidades agrícolas familiares cafeteras de Monterrey (Buga)

1.4. Justificación

Por las razones expuestas en párrafos anteriores, este trabajo investigativo se justifica en primer lugar desde el punto de vista teórico, ya que aporta información sobre modelos de gestión empresarial basados en las nuevas tendencias del mercado que pueden aportar al desarrollo rural, desde una mirada teórica del desarrollo a escala humana expuesto por Manfred Max-Neef. Se desarrolla la teoría y conceptos básicos relativos a modelos relacionados con la gestión de intangibles, y el desarrollo humano integral.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación se considera como un elemento de consulta, ya que reúne diferentes métodos de investigación, tanto cualitativa como cuantitativa, donde el análisis de diversas variables ocupa un lugar predominante, siendo de especial utilización en el área de conocimiento de la organización rural.

En relación a la justificación práctica, los resultados encontrados servirán para plantear próximas preguntas de investigación que permitan ampliar la visión sobre el sector y sus múltiples posibilidades de desarrollo alrededor de la caficultura y así generar estrategias de desarrollo rural.

En cuanto a las bases para formular un modelo gestión rural respecto al sector cafetero de monterrey (Bugá) se encuentra sustentado en que permite sugerir la formulación de estrategias que aborden los problemas desde perspectivas sociales y económicas, constituyéndose en un elemento clave para incrementar la eficiencia de los distintos procesos.

Este estudio permite aportar al desarrollo de la comunidad de monterrey, pues está concebido desde el fortalecimiento: del tejido social, el bienestar común.

Para la comunidad académica este trabajo investigativo es una fuente de consulta y un punto de partida para comprender la forma en la cual se interrelacionan las comunidades cafeteras.

Para el autor de este trabajo investigativo, contribuye a su formación como profesional crítico, evaluando los procesos sociales y productivos de las comunidades tanto agrícolas como no agrícolas, aportando herramientas teóricas y prácticas para alcanzar el bienestar colectivo de la sociedad de la cual es participe.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco teórico

La investigación está enfocada en establecer las bases que permitan formular un modelo gestión basado en el desarrollo rural integral, aplicado a las pequeñas unidades agrícolas familiares cafeteras del corregimiento de Monterrey.

2.1.1. Teorías del desarrollo

En un contexto teórico, el concepto de desarrollo toma mayor relevancia durante la segunda mitad del siglo XX y comienzos del siglo XXI, generando una serie de discusiones más allá de posiciones biologicistas y económicas. (Mujica & Rincón, 2010).

- **Teoría del estructuralismo**

Esta es una corriente teórica de naturaleza económica y social, surgida en la década de los 40, por las preocupaciones de los efectos de la gran depresión de los años 30 y las dos guerras mundiales, el propósito del estructuralismo era reactivar la economía. Raúl Prebisch³, fue su primer exponente en el seno de la CEPAL. El estructuralismo concibe el desarrollo como el resultado de la evolución de un conjunto de ideas de diferentes tendencias económicas, para dar respuesta a la crisis de los países después del conflicto. (Mujica & Rincón, 2010).

El principal concepto relacionado al estructuralismo es la “riqueza”, como indicador de prosperidad o decadencia, para lo cual se consideran todos los bienes que dispone un país.

La riqueza se relaciona a una forma determinada de concebir la sociedad y su funcionamiento “pensada como un conjunto de individuos o unidades económicas que actúan de acuerdo a leyes y principios, (...) sustentada en la filosofía individual y liberal del derecho” (Mujica & Rincón, 2010), se encuentra basado en el sistema de libre comercio, libertad individual, propiedad privada y libertad de contratos. La idea de desarrollo para el estructuralismo está basada en la evolución económica.

³ Raúl Prebisch, economista argentino (1900 - 1986) su pensamiento sobre el desarrollo económico de América Latina ha sido de los más influyentes a nivel teórico

- **Teoría neoliberalismo**

Surge en 1.870 aunque su auge en Latinoamérica se da en la década de los ochenta y noventa; su interés “fundamental está en el desarrollo de los instrumentos de análisis cuyo objetivo es elaborar aspectos parciales de la concepción clásica y explicarla en forma satisfactoria” (Mujica & Rincón, 2010).

Este modelo se basa en la existencia de diversos agentes económicos que buscan maximizar la utilidad o la productividad, además de ello presume que los costos de información sean cero, (todos los agentes tienen pleno conocimiento sobre variables y procesos) así como los costos de transacción, además prevé una demanda y una oferta atomizadas (de tal manera que ninguna de las partes influya en los precios), excluyendo el poder de todos los agentes económicos (Mujica & Rincón, 2010), minimizando el poder del estado para influir en el comercio, defendiendo así la economía como motor principal para el desarrollo de un país fundamentado en el libre comercio.

Mujica critica este modelo de desarrollo, por el abandono en todo sentido de las preocupaciones humanas, y por no considerar fenómenos colectivos, además por su extrema confianza en la lógica del mercado.

- **Teoría Desarrollo sostenible**

Surge por la incorporación de la preocupación por el medio ambiente, su primera impresión se da en el informe de la comisión Brundtland de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 1987) define el desarrollo sostenible como “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades”.

El desarrollo sostenible se puede entender como el mantenimiento y mejoramiento de las “condiciones de calidad de vida” del sistema sociedad – naturaleza, para que esta relación sea sostenible se deberá definir su objetivo, acerca de que pretende sostener si el nivel de desarrollo de la sociedad o la base ecológica, de estas dos perspectivas surgen dos teorías de desarrollo (Rincón & Rojas, 2010).

- **Sostenibilidad débil.** Basado en el crecimiento económico como condición para alcanzar el desarrollo sostenible (Rincón & Rojas, 2010).

- **Sostenibilidad fuerte.** Planteado desde la necesidad de conservar la base ecosistémica del desarrollo, siendo esta de visión holística, está sustentada en la premisa que la tecnología no será capaz de evitar las restricciones de energía y recursos escasos y que el crecimiento económico material a de disminuir por el agotamiento de los recursos. (Rincón & Rojas, 2010).

Este desarrollo está concebido a partir de las voluntades humanas y su compromiso para con futuras generaciones venideras.

- **Desarrollo a escala humana**

Manfred Max-Neef en 1.993 propone un desarrollo alternativo para América Latina como una perspectiva que permitiera nuevas líneas de acción, este desarrollo se concentra en la satisfacción de las necesidades humanas básicas o “Fundamentales”, en la generación de niveles de auto dependencia y la articulación de los seres humanos con la naturaleza, la tecnología y los principios globales.(Max-Neef, 1993).

El Desarrollo a escala humana apunta a construir una práctica democrática directa y participativa, restaurando al Estado a su rol de estimulador de soluciones creativas desde un punto de vista vertical de abajo hacia arriba, por lo que resulta más congruente con las aspiraciones reales de las personas. (Max-Neef, 1993) De acuerdo Mujica, Max-Neef considera el crecimiento económico como positivo, pero lo cree insuficiente como para dar respuesta a todos los aspectos de desarrollo y crecimiento.

Este desarrollo percibe al ser humano desde cuatro categorías: Ser, Tener, hacer, estar y a su vez lo clasifica en una serie de necesidades: Protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad.

De todos los fundamentos teóricos anteriores, Max-Neef le da un rol fundamental al ser humano como el centro del desarrollo; un desarrollo a escala humana que está orientado a la satisfacción de las necesidades humanas y que “nos obliga a ver y evaluar el mundo, las personas y sus procesos de una manera distinta a la convencional” el desafío no puede sustentarse en una disciplina en particular pues obliga “ineludiblemente a una transdisciplinariedad”

2.1.2. Modelo de agricultura para el desarrollo

De acuerdo al informe sobre desarrollo mundial, propuesto por el banco mundial (Banco Mundial, 2008), se fundamenta a la agricultura como principal actividad de desarrollo y fuente de reducción de la pobreza, condicionándola a una revolución en la productividad de las pequeñas unidades agrícolas.

Para el 70% de los pobres del mundo que viven en zonas rurales, la agricultura es la principal fuente de ingresos y de trabajo. Pero el agotamiento y la degradación de la tierra y del agua afectan gravemente la capacidad de cultivar alimentos y otros productos necesarios para sustentar los medios de vida en estas zonas y satisfacer las necesidades de la población urbana. Los datos presentados contienen medidas de los insumos, productos y productividad agrícola compiladas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)

El sector agrícola debe trabajar de manera coordinada con otros sectores con el fin de generar un mayor crecimiento, reduciendo la pobreza y logrando así la sostenibilidad del medio ambiente. La agricultura contribuye ampliamente al desarrollo en su calidad de actividad económica, como un medio de subsistencia y como proveedor de servicios ambientales, estas características convierten al sector en “una herramienta singular para el desarrollo” (Banco Mundial, 2008)

El banco mundial presenta el siguiente modelo de desarrollo rural, el cual parte de la proposición de desarrollo de un programa integral, diferente en cada país o zona, planteado de forma sostenible desde el punto de vista ambiental y financiero y viable desde el punto de vista social, económico y ambiental. (Ver ilustración 3)

2.1.3. Modelos de gestión empresarial

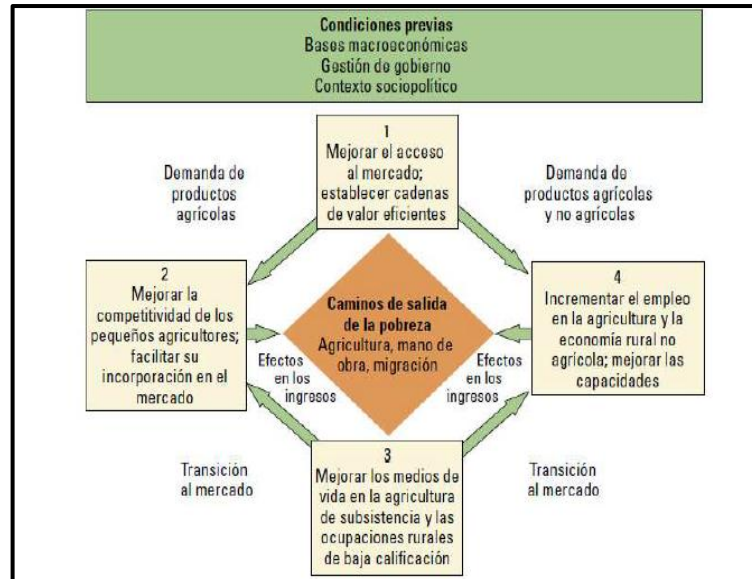
Los siguientes modelos de gestión, permiten a las organizaciones realizar evaluaciones basadas en hechos contrastables, los cuales generan propuestas futuras para mejorar la calidad, productividad y costos.

- **Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 1992).**

El cuadro de mando integral, es un sistema de gestión empresarial que tienen sus bases en la visión y estrategia de la organización, dicho modelo considera las perspectivas:

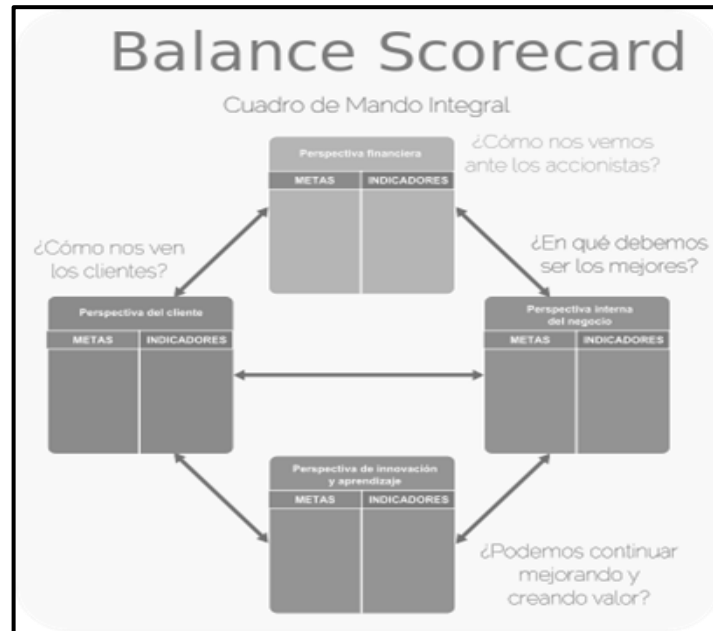
Financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento. (Gil, 2010) (Ver ilustración 4)

Ilustración 3 Modelo de la agricultura para el desarrollo



Fuente: Banco Mundial (2008)

Ilustración 4 Balance Scorecard Fuente



Fuente: (Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, CIC).

- **Modelo de dirección estratégica por competencia (Bueno, 1998)**

Este modelo profundiza en el concepto de capital intelectual, ofreciendo una visión amplia de la dirección del conocimiento, pone a consideración los capitales: humano, organizativo, tecnológico y relacional.

El modelo permite orientar estratégicamente la gestión del conocimiento, como forma esencial de crear nuevos saberes lo cual permitirá mejorar la posición competitiva de una organización. (Gil, 2010) (Ver Ilustración 6)

Ilustración 5 Modelo de dirección estratégica por competencias



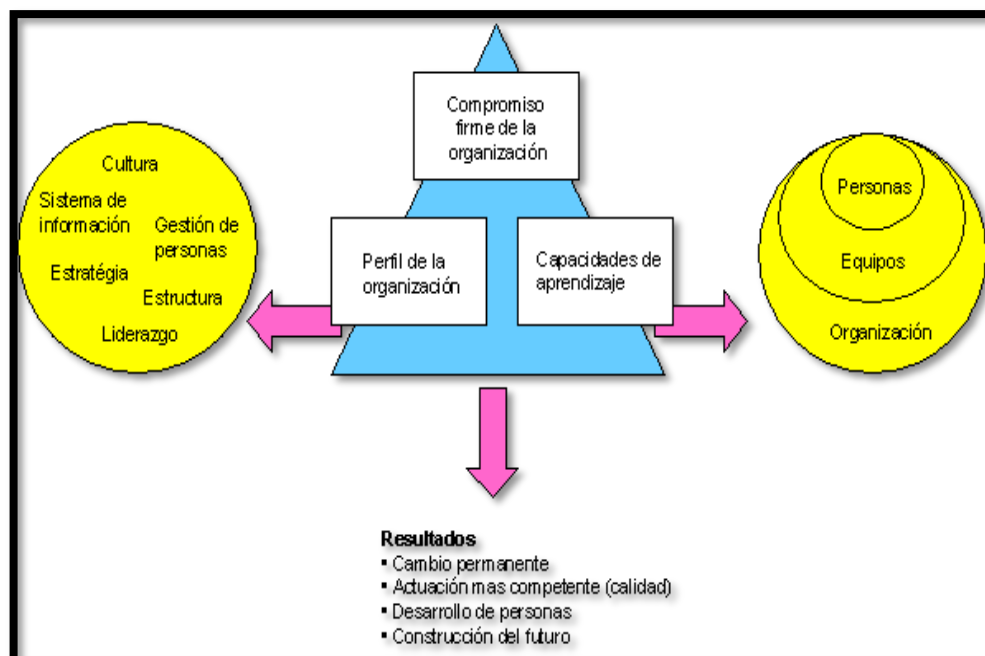
Fuente: (Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, CIC).

- **Modelo de aprendizaje organizativo de KPGM (1996)**

Basado en la forma como aprende una organización y de los resultados obtenidos considerando: interacción de la cultura, el liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes de las personas, trabajo en equipo. (Ver ilustración 7)

Una característica esencial del modelo es la integración de todos sus componentes, que se presentan como un sistema complejo.

Ilustración 6 Modelo de aprendizaje organizativo de KPGM



Fuente: (Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, CIC).

2.2. Marco conceptual

Unidad Agrícola Familiar (UAF). De acuerdo al artículo 38 de la Ley 160 de 1994, define unidad agrícola familiar como:

La empresa básica de producción agrícola, pecuaria, acuícola o forestal cuya extensión, conforme a las condiciones agroecológicas de la zona y con tecnología adecuada, permite a la familia remunerar su trabajo y disponer de un excedente capitalizable que coadyuve a la formación de su patrimonio

Productor. Tomando la definición propuesta por Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura por sus siglas FAO, el productor es:

Persona civil o jurídica que adopta las principales decisiones acerca de la utilización de los recursos disponibles y ejerce el control administrativo sobre las operaciones de la explotación agropecuaria. El productor tiene la responsabilidad técnica y económica de la explotación, y puede ejercer todas las funciones directamente o bien delegar las relativas a la gestión cotidiana a un gerente contratado (FAO, 1995)

Corregimiento. El DANE lo define como, una división del área rural del municipio que incluye un núcleo de población y que está considerado dentro del Plan de Ordenamiento Territorial.

2.3. Marco legal

La presente investigación, se encuentra relacionada con el desarrollo rural y sostenible, para lo cual los procesos normativos que reglamentan estas actividades son los siguientes:

- **Normatividad sobre la función del Estado**

De la carta constitucional, como marco de intervención estatal los artículos 64, 65 y 66 los cuales hacen referencia al deber del Estado de crear oportunidades en términos de accesos a factores productivos viables, en favor de toda aquella familia que acceda a vincularse a actividades productivas lícitas, además de ello deberá de promover la investigación y la protección de todas las actividades agrícolas, asimismo dar a disposición condiciones especiales en materias crediticias de acuerdo a ciclos de cosecha, riesgos inherentes y calamidades ambientales.

- **Normatividad sobre la (Unidad Agrícola Familiar) UAF.**

De la ley 160 de 1994, por la cual se crea el Sistema Nacional de Reforma Agraria y Desarrollo Rural Campesino, busca promover mecanismos para lograr la justicia social y el bienestar de la población campesina, apoyando a los campesinos de escasos recursos en procesos como: adquisición de tierras, créditos y subsidios directos, con el fin de elevar el nivel de vida de la población rural campesina, además de fomentar una adecuada explotación de los recursos naturales existentes.

- **Normatividad sobre el desarrollo sostenible.**

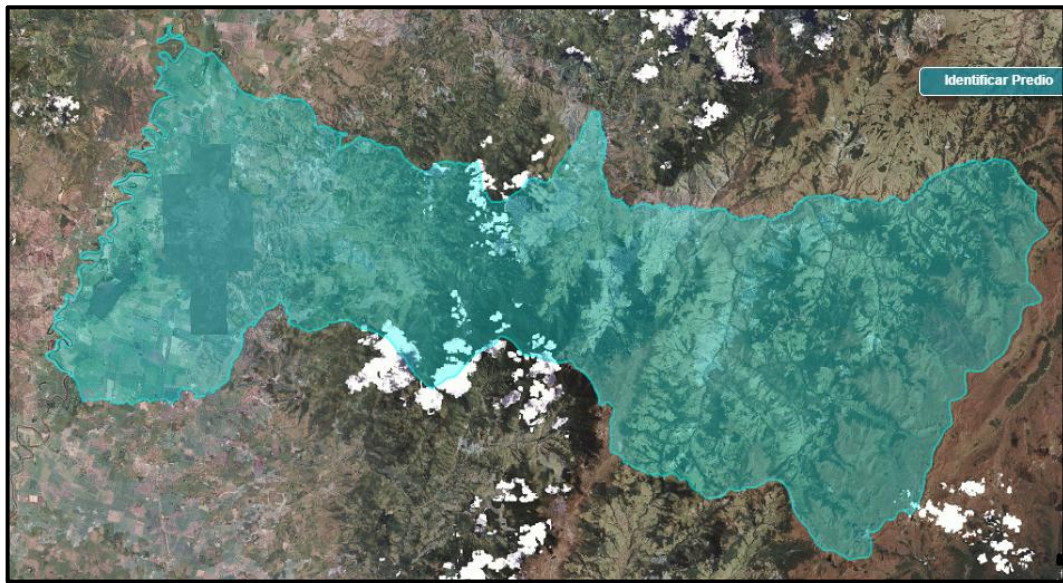
La Constitución Política de Colombia en desarrollo de este principio consagra en sus artículos 8, 58 y 80, el deber de todos los ciudadanos de velar por el cuidado medioambiental y proteger todos los recursos naturales, así como, garantizar su continuidad par con generaciones futuras.

2.4. Marco contextual

Esta investigación se desarrolla en la vereda de Monterrey corregimiento del municipio de Buga, departamento del Valle del Cauca. Para entender su dinámica territorial se evalúa su contexto municipal.

Buga, está ubicado en el centro del departamento del Valle del Cauca, su territorio tiene dos zonas, la zona plana en las riberas del río Cauca y la zona montañosa en la Cordillera Central; sus alturas van desde los 969 msnm hasta los 4.210 msnm en el Páramo de las Hermosas, lo cual permite una amplia variedad de cultivos permanentes como: aguacate, banano, brevo, cacao, café, mango, mora, plátano, uva, cítricos, caña panelera y azucarera, su fecha de fundación fue el 4 de marzo de 1570.

Ilustración 7 Ubicación geográfica Buga



Fuente: Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC)

El municipio cuenta con una extensión de 832 Km² de los cuales 816 Km² son de su extensión en área rural y los restantes 16 Km² de su área urbana, se divide en once (11) corregimientos. Monterrey se encuentra ubicado en la zona media a una altura entre los 1.200 – 1.450 msnm y está conformado por las veredas: Monterrey, La Unión, Miravalle, Rosario de Fátima y San José.

Ilustración 8 División política de Buga, Fuente: Alcaldía Buga



Fuente: Anuario Guadalajara de Buga, 2012

Su ubicación geográfica permite una agricultura basada en la producción de yuca, aguacate, banano, café, cítricos, frijoles, plátano, maíz tradicional, habichuela entre otras hortalizas. Monterrey tiene una población cercana a los 1.040 habitantes de ellos 543 son hombres y 497 mujeres, su área se encuentra ubicada a 15 Kilómetros de la cabecera municipal, para llegar allí solo los primeros 5 Km se encuentran pavimentados, los restantes 10 Km están sin pavimentar.

El corregimiento cuenta con servicio de educación público, en los niveles de primaria y bachiller ofertados por la Institución Educativa Agropecuaria Monterrey, no siendo posible el acceso a educación técnica, tecnológica o universitaria, los estudiantes se deben desplazar al casco urbano de Buga para adelantar sus estudios, cuenta con un puesto de servicio de salud el cual es deficiente en la medida que no supe un acceso completo y satisfactorio, en servicios públicos, el servicio de energía eléctrica tiene un cubrimiento del 90% del total de la población y un transporte público con limitaciones horarias, ahora bien en la conectividad, se tiene acceso a televisión (dos canales públicos, dos privados y el canal regional), servicio de internet al cual solo se tiene acceso desde la Institución educativa. (IMCA, 2010).

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Desarrollo de la hipótesis

La presente investigación parte de la hipótesis que no existe un modelo de gestión para unidades agrícolas familiares cafeteras que permitan generar un desarrollo rural integral en el corregimiento de Monterrey o existen aproximaciones sin consolidarse; esto evidenciado a partir de los indicadores de producción cafetera de la región e indicadores de dependencia económica, además de la desarticulación institucional entre lo privado y lo público.

3.2. Tipo de investigación

El presente estudio de investigación tiene un enfoque cualitativo “es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados” (Sampieri, 2014).

La investigación está concebida de tipo descriptivo “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Sampieri, 2014) debido a que busca evidenciar la realidad del desarrollo de las familias caficultoras de Monterrey, a través de aspectos sociales y económicos, “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Sampieri, 2014).

De acuerdo a Sampieri, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (2014).

3.3. Población, muestra y variables

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008).

3.3.1. Población

Este estudio tiene como población, las familias registradas en el comité regional de cafeteros para Buga, tiene como característica principal que no posee una extensión de

territorio mayor a 1.5 Hectárea y que derivan su sustento además del café, de cultivos de pan coger.

3.4. Método de investigación

El método de investigación, es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento. (Méndez, 2008).

Para Hernández Sampieri, “el método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. Una vez concebida la idea del estudio, el investigador debe familiarizarse con el tema en cuestión. Aunque el enfoque cualitativo es inductivo” (2014).

La inducción para Méndez, permite al investigador partir de la observación de un fenómeno particular que enmarca al problema de investigación y concluir proposiciones y a su vez premisas que expliquen el fenómeno. (2008)

Por lo anterior el método de investigación que se aplicará será el método inductivo, debido a que inicia del análisis de las variables específicas (identidad, ocio, salud, educación, ingresos, producción, entre otras)

3.5. Técnicas de recolección de información

La investigación de carácter descriptivo acude a técnicas específicas de recolección de información, tales como: observación, entrevista y cuestionarios, además de ello permite utilizar informes y documentos elaborados por otros investigadores. (Méndez, 2008)

Fuentes y técnicas de recolección de información

La información es la “materia prima” por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos que definen un problema de investigación. (Méndez, 2008).

- **Fuentes primarias**

- Observación no participe del territorio**

- Se realiza un recorrido del territorio con el fin de recoger impresiones geográficas y estructurales de la zona.

Entrevistas semi-estructuradas

Se determinó previamente que información se desea recolectar, haciendo preguntas abiertas dando la oportunidad de recibir más información sobre la pregunta, para ello se utilizará un lenguaje apropiado y poco técnico, utilizando una guía con los puntos críticos de información.

Entrevista con especialistas

Se entrevistó personas con conocimientos específicos sobre los diversos temas a abordar en la investigación, buscando una perspectiva más amplia.

Comité regional de cafeteros
Ingeniero agrónomo Franklin Castillo
Coordinador de Extensión Rural

- **Fuentes secundarias**

Toda investigación implica acudir a fuentes que suministren información básica sobre el problema de investigación.

- Diagnostico social en la vereda Monterrey Buga – Valle Colombia (2006) Instituto Mayor Campesino (IMCA)
- Informe de Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2014 – 2015
- Informe Comité Departamental de Cafeteros del Valle 2014 – 2015
- Informe sobre Desarrollo Humano 2015 Colombia
- Informe DANE sobre pobreza multidimensional 2016
- Diagnostico sectorial, Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011 Buga
- Información estadística del municipio

4. MODELOS DE GESTION, Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO RURAL Y DESARROLLO ESCALA HUMANA

4.1. Desarrollo a escala humana

Manfred Max Neef, economista y ambientalista chileno, quien es el principal exponente de la propuesta académica “economía a escala humana o desarrollo a escala humana”, la cual ha dado lugar a múltiples discusiones y debates en el medio empresarial y político.

Esta propuesta tiene origen en la crisis de la América Latina de varias décadas atrás, una crisis que para Max Neef no es solo económica, ni exclusivamente social, cultural o política, es más una convergencia de todas las anteriores “pero que en su agregación, resulta en una totalidad que es más que la suma de sus partes.” (Max Neef, 1993).

Para Max Neef, La institucionalidad política agudiza la crisis debido a su ineficacia frente al actuar de las instituciones del poder financiero, o por la internacionalización creciente de las diversas decisiones políticas, además de la falta de control que tiene la ciudadanía sobre la burocracia pública, lo anterior contribuye negativamente al establecimiento de un universo político “carente de fundamento ético” (1993).

En lo social, la crisis tiene origen factores como: la falta de integración social, una creciente exclusión político-social, también en la creciente fragmentación de la identidad cultural y social y por último en el empobrecimiento de grandes masas poblacionales, lo que ha ocasionado inmanejable los conflictos en el seno de la sociedad, que a su vez imposibilitan las respuestas a dichos conflictos. (Max Neef, 1993).

Ahora en lo económico, Max Neef tiene una visión periférica de la situación y afirma que la crisis económica esta originada en factores como: el auge del capital financiero, la crisis del estado de bienestar, la participación militar en el desarrollo económico de los países, las múltiples oleadas sucesivas de tecnología en los diversos patrones de producción y consumo. (1993).

Todo lo anterior afecta a los países en vía de desarrollo, generando condiciones amplias de desventaja y los obliga a tomar altos costos sociales, para sanear su sistema financiero y de esa manera pagar las obligaciones financieras con “los acreedores del mundo industrializado” (Max Neef, 1993).

Max Neef hace un llamado a realizar un esfuerzo para encontrarnos con nosotros mismos y convencernos de que se puede aspirar a un mejor desarrollo, basado en países y culturas capaces de ser coherentes consigo mismas.

4.1.1. Objetivos del Desarrollo a Escala Humana

El Desarrollo a Escala Humana, está pensado desde la perspectiva de la generación de nuevas líneas de acción para alcanzar ese desarrollo, para Max Neef, tal desarrollo se debe sustentar en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en generar elevados niveles de autodependencia y en lograr una articulación de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología. (Ver Ilustración 11)

Es así como los pilares fundamentales que sustentan al Desarrollo a Escala Humana son: las necesidades humanas, autodependencia y articulación orgánica, pero que a su vez debe de estar sustentado en el protagonismo real de las personas.

Ilustración 9 Pilares fundamentales Desarrollo a Escala Humana



Fuente: Elaboración Propia – Basado en (*Desarrollo a Escala Humana*)

El Desarrollo a Escala Humana está orientado a un amplio proceso democrático, facilitando una democracia directa y participativa, lo cual según Max Neef contribuye a revertir un poco el rol “semi-paternalista” de los Estados latinoamericanos, para transformarlo en un rol estimulador de soluciones creativas propuestas desde abajo hacia arriba, lo cual puede resultar más congruentes con las aspiraciones de las personas. (Max Neef, 1993).

Para Max Neef, “Vivimos y trabajamos modelos de sociedad que desconocen la complejidad creciente de la sociedad real en que estamos inmersos.”(p. 34, 1993), de ello

aduce que los gobiernos tecnócratas diseñan soluciones antes de identificar el ámbito real de los problemas, y que de esta manera “la justificación de los modelos la buscamos en los modelos mismos” (Max Neef, pp. 35, 1993) de manera que cuando las soluciones fracasan, no es por fallas en los modelos, sino por trampas en la realidad.

4.1.2. De las necesidades humanas

Max Neef, precisa en una teoría de las necesidades para el desarrollo, para lo cual plantea construir una taxonomía de las necesidades humanas como un instrumento de política y acción.

Se debe aclarar que existen en la actualidad diversas maneras de clasificar las necesidades, y que todas ellas dependen en gran medida del propósito que persiga para su clasificación, en ese sentido Max Neef aclara que toda taxonomía debe considerarse como “provisoria, abierta y sujeta a cambios en la medida en surjan nuevas razones o evidencias para hacerlo”. (p. 36, 1993)

En el contexto del Desarrollo a Escala Humana, se debe resaltar que las necesidades no son meramente carencias, pueden ser además, potencialidades individuales y colectivas

Max Neef, describe los satisfactores y los bienes económicos, el primero como “formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo” y el segundo, compuesto por objetos y artefactos que posibilitan la eficiencia de un satisfactor.

4.1.3. Matriz de necesidades

Manfred Max Neef, plantea la representación de la interrelación de las necesidades, satisfactores y bienes comunes, por medio de una matriz metodológica (Matriz de necesidades y satisfactores), que tiene su utilidad en diversos sentidos, en un primer momento “de ejercicio participativo de auto-diagnóstico de grupos insertos en el espacio local. A través de un proceso de dialogo interactivo preferentemente con la presencia de un promotor que haga las veces de elemento catalizador” (Max Neef, p. 66, 1993).

En una etapa siguiente, “consistirá en constatar las posibilidades de acceso a los bienes económicos necesarios. Es decir, a los recursos materiales como capital, tecnologías y artefactos” (Max Neef, p 66, 1993).

De lo anterior, los satisfactores adquieren un orden dentro de los cruces la matriz, En un apartado, clasifica las necesidades de acuerdo a su categoría (ser, tener, hacer y estar), por otro lado según su categoría axiológica (subsistencia, protección, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad). (Max Neef, 1993).

A continuación se presenta un ejemplo de esta matriz planteada por Max Neef, su autor aclara que “no es de ninguna manera normativa”, y que puede completarse según sea cada caso en particular, (cultura, tiempo, lugar, circunstancia o bienes).

Cuadro 1 Matriz de necesidades y satisfactores

Necesidades según categorías existenciales	Ser	Tener	Hacer	Estar
Necesidades según categorías axiológicas				
SUBSISTENCIA	1/ Salud física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad.	2/ Alimentación, abrigo, trabajo	3/ Alimentar, procrear, descansar, trabajar	4/ Entorno vital, entorno social
PROTECCIÓN	5/ Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	6/ Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo.	7/ Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	8/ Contorno vital, contorno social, morada
AFECTO	9/ Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor	10/ Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines.	11/ Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar.	12/ Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.
ENTENDIMIENTO	13/ Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad.	14/ Literatura, maestros, método, políticas educativas, políticas comunicacionales	15/ Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	16/ Ambitos de interacción formativa, escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia
PARTICIPACIÓN	17/ Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición,	18/ Derechos, responsabilidades,	19/ Afiliarse, cooperar, proponer, compartir,	20/ Ambitos de interacción participativa, cooperativas,

	convicción, entrega, respeto, pasión, humor	obligaciones, atribuciones, trabajo.	discrepar, acatar, dialogar, acortar, opinar	asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familia
OCIO	21/ Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	22/ Juegos, espectáculos, fiestas, calma	23/ Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	24/ Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes
CREACIÓN	25/ Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	26/ Habilidades, destrezas, método, trabajo	27/ Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar	28/ Ámbitos de producción y retroalimentación, talleres, ateneos, agrupaciones, audiencia, espacios de expresión, libertad temporal
IDENTIDAD	29/ Pertenencia, coherencia, diferencia, asertividad	30/ Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo	31/ Comprometerse, integrarse, confundirse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	32/ Socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas
LIBERTAD	33/ Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	34/ Igualdad de derechos	35/ Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	36/ Plasticidad espacio-temporal

Fuente: Max Neef, 1993

La columna del SER registra atributos personales o colectivos, que se expresan como sustantivos. La columna del TENER registra instituciones, normas, mecanismos, herramientas (no en sentido material), leyes, etc. que pueden ser expresados en una o más palabras. La columna del HACER registra acciones personales o colectivas que pueden ser expresadas como verbos. La columna del ESTAR registra espacios y ambientes (Max Neef, P.77, 1993)

El resultado de llevar a cabo la aplicación de la matriz, es el de permitir a un grupo determinado de estudio tomar conciencia de sus diversas características y potencialidades profundas; este ejercicio permite, “realizar una estrategia de desarrollo orientada hacia la satisfacción de las necesidades humanas” (Max Neef, p. 82, 1993)

Max Neef hace una recomendación metodológica, al momento de aplicar esta técnica, aduce que “En los espacios locales asume la forma de un proceso participativo lo más amplio posible, en que puedan expresarse tanto los ámbitos económicos, políticos, sociales y culturales de la comunidad, como los diversos estamentos conformados por jóvenes, mujeres, adultos, ancianos y otros grupos representativos.”(Max Neef, p. 83, 1993).

Para concluir, Max Neef aclara que el “carácter contra hegemónico que tiene el Desarrollo a Escala Humana no implica necesariamente agudizar el conflicto entre Estado y sociedad civil. Por el contrario, intenta demostrar, a través del método propuesto, que el Estado

puede asumir un rol estimulador de procesos sinérgicos a partir de los espacios locales, pero con capacidad de abarcar todo el ámbito nacional.” (Max Neef, p. 85, 1993).

4.2. Desarrollo rural integral

Una de las definiciones de Desarrollo Rural, se puede percibir como “Un trabajo educativo con la comunidad campesina que le permita consiente y racionalmente operar los cambios en los aspectos técnicos, sociales, institucionales y políticos; y a la vez sea capaz de utilizar los recursos propios y externos que la conduzcan a elevar sus niveles de vida” (Góez Leal, 1982).

Según Góez Leal, para los países en de desarrollo es una vía para elevar en nivel de vida en la población campesina y de esta manera asegurar la existencia de la población urbana, la cual dependerá de los productos cultivados en el campo. (1982)

En Colombia, los programas de Desarrollo Rural iniciaron en el año de 1983 con el nombre de “Extensión Agrícola”, con origen en el Departamento de Boyacá, y fue conocido con el nombre de “Proyecto STACA”, lo cual dio inicio al desarrollo rural en Colombia, lo cual se canalizo a través de la Federación Nacional de Cafeteros, el Ministerio de Agricultura, la CVC, el IFA (Instituto de Fomento Algodonero), entre otros. (Góez Leal, 1982).

Se aclara que lo rural no es exclusivamente todo lo relacionado con lo agrícola, se debe entender en un sentido más amplio como:

“El conjunto de regiones o zonas en las que se asientan pueblos, aldeas, pequeñas ciudades y centros regionales, espacios naturales y cultivados y en donde se desarrolla una gran diversidad de actividades como la agricultura, industria pequeña y mediana, comercio, servicios, ganadería, pesca, minería, turismo y extracción de recursos naturales” (Ceña 1993, citado por Pérez 2002; p. 12).

El medio rural entendido entonces, como una entidad socioeconómica con un espacio geográfico, el cual está compuesto por un territorio, una población, un conjunto de asentamientos, y un conjunto de instituciones públicas y privadas.

La concepción de desarrollo rural dista según el modelo de desarrollo imperante de cada región, es así como para América Latina en los últimos 50 años, se habla de Desarrollo

Rural, como una concepción de programas y proyectos periféricos de política sectorial, encaminados no solo a disminuir la pobreza, sino también hacia una visión de lo regional, con un concepto de sostenibilidad amplio (no solo recursos naturales, sino también involucra economía, política, sociedad y cultura), incorpora el concepto de empoderamiento de las comunidades campesinas; esta concepción de Desarrollo Rural, tiene presente la necesidad de incorporar perspectivas como la equidad de género y la participación de diversos actores sociales (mujeres, indígenas, afrodescendientes, entre otros) en los diferentes procesos y proyectos. (Pérez, 2010).

Ahora bien, el Desarrollo Rural Integral (DRI),

“consiste esencialmente en potenciar esquemas de desarrollo en el ámbito rural que tienen como objetivo la mejora del nivel de vida de la población del área implicada (...)Para ello se estimula el establecimiento de esquemas de actividad económica de base territorial, descentralizado y con un fuerte componente de decisión local que movilice a la población en la prosecución de su bienestar mediante la máxima utilización de sus recursos propios, humanos y materiales” (Extezarreta, 1987 p. 383; citado por Samper, 2007).

4.2.1. *Objetivos del Desarrollo Rural Integral*

El desarrollo rural integral tiene como propósitos fundamentales los siguientes elementos: primero, inducir un crecimiento equilibrado entre el campo y el sector urbano, segundo, elevar la producción y la productividad, tercero, aumentar los ingresos de los campesinos y cuarto, promover la participación organizada del sector rural, además de propiciar la retención de los excedentes económicos generados de las diversas actividades agrícolas. (Gaona, 2002). (Ver Ilustración 12)

Este es un desarrollo centrado en las personas, además de crear un entorno propicio para el desarrollo rural, ello gracias a la creación de toda una infraestructura pública a su alrededor.

Ilustración 10 Desarrollo Rural Integral



Fuente: Max Neef, 1993 *Elaboración propia*

De los anteriores objetivos fundamentales, se pueden desprender seis propósitos específicos:

1. Participación

Fomentar los estados de participación activa de la toda la población rural, esto se logra a través del fortalecimiento de las diversas organizaciones que la componen, lo cual contribuye a la democracia integral de la sociedad. (Gaona, 2002)

2. Bienestar social

Mejorar el bienestar social de la población rural en cuatro aspectos: alimentación, Vivienda, salud y educación.

- a) Alimentación: busca aumentar los niveles de alimentación y nutrición en la población rural; además de mejorar la soberanía alimentaria de las zonas urbanas.
- b) Vivienda: Se debe buscar la mejor manera de elevar las condiciones de la vivienda rural, esto de acuerdo a las características de cada región, fomentando sistemas de construcción con tecnologías adecuadas, de manera sostenible con el medio ambiente.

- c) Salud: Mejorar los índices de salud poblacional, procurando que la cobertura sea total en los servicios de carácter primario.
- d) Educación: se trata de perfeccionar los niveles educativos de las zonas rurales, por medio de la ampliación de la cobertura y de implementación de programas técnicos, orientados a lo rural.

3. Producción

Una de las prioridades resulta en incrementar la productividad de las diversas actividades económicas agrícolas o del medio rural, propiciando términos de intercambio más justo entre el sector agrícola y sector industrial o de comercio, esto con el fin de retener excedentes económicos generados en el campo.

4. Empleo e ingreso

Generar estrategias para aumentar la generación de empleos permanentes, mejorando así la distribución de los ingresos, esto se logra a partir de la consolidación de procesos económicos autosostenidos, de esta manera los productores agrícolas se convierte en un factor de cambio, pues garantizan el desarrollo social de la comunidad

5. Industria y comercialización

La industria y la comercialización son elementos fundamentales, para articular eficientemente las actividades agrícolas con el sector industrial, esto a través del aprovechamiento y cuidado racional de los recursos naturales.

En cuanto a la comercialización se debe implementar la filosofía de “precio justo” o “comercio justo”, esto con el fin de que el productor reciba mayores excedentes en el proceso comercial de sus productos elaborados.

El Desarrollo Rural Integral entonces, busca encontrar la mejor ruta para el desarrollo rural campesino, cuidando siempre la relación producción – medio ambiente, e ideando estrategias de desarrollo regional basados en los principios de equidad e igualdad.

4.3. Modelos de gestión organizacional o dirección estratégica

Desde hace varias décadas, la comunidad académica y el mundo empresarial, le han dado un reconocimiento al papel estratégico que ocupa el conocimiento dentro de todo tipo de organización, para lo cual se debe considerar que las diversas aproximaciones académicas se orientan a la creación, asimilación, difusión y explotación de las distintas manifestaciones en las cuales se pueda presentar el conocimiento, entre las que sobresale el capital intelectual. (Escobar, 2013).

Escobar logra definir el capital intelectual como “la combinación de conocimientos y activos intangibles que pueden utilizarse estratégicamente para maximizar el valor de una organización”, lo cual permite generar un constante proceso de innovación y mejora continua (2013). Se deben establecer variables e indicadores de análisis que faciliten la medición de la gestión al respecto.

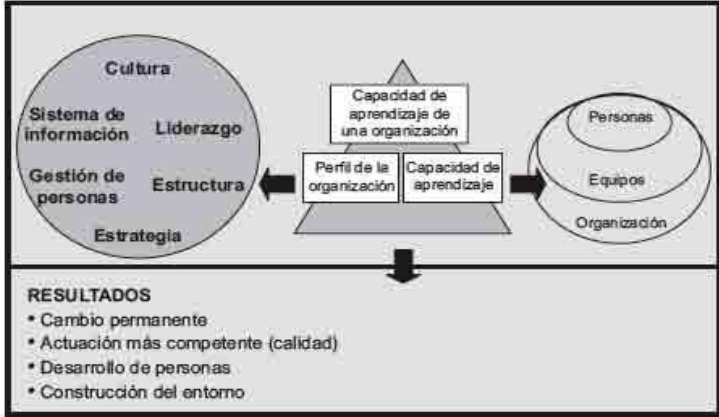
Los modelos de gestión más importantes se presentan clasificados conforme al informe del Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) para el año 2003, los cuales se distinguen entre modelos relacionados y básicos (Escobar, 2013), haciendo una mención especial al modelo Balance Scorecard propuesto por Kaplan y Norton en 1992 como referencia básica de la presente investigación.

Los modelos descritos a continuación permiten realizar una evaluación basada en hechos, que generarían propuestas para la mejora de la calidad y productividad.

4.3.1. Clasificación de modelos de gestión

A continuación se realiza una exposición sobre las características principales de doce modelos de gestión empresarial contabilizados por la CIC (2003).

Tabla 1 Modelos de gestión

Modelos de gestión		
Modelo	Características de estructura	Representación del modelo
Modelo Dow Chemical (Dow Chemical, 1998)	“Se basa en el proceso de medición y gestión de los activos invisibles y la repercusión que tienen en la actividad financiera”(Gonzales, 2010), evalúa los capitales: Humano, organizacional y clientes	
Modelo de aprendizaje organizativo de KPGM (1996)	Modelo basado en la forma de aprendizaje de una organización y de los resultados obtenidos, considerando: interacción de la cultura, el liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes de las personas, trabajo en equipo.	

Fuente: CIC 2012 (Elaboración propia)

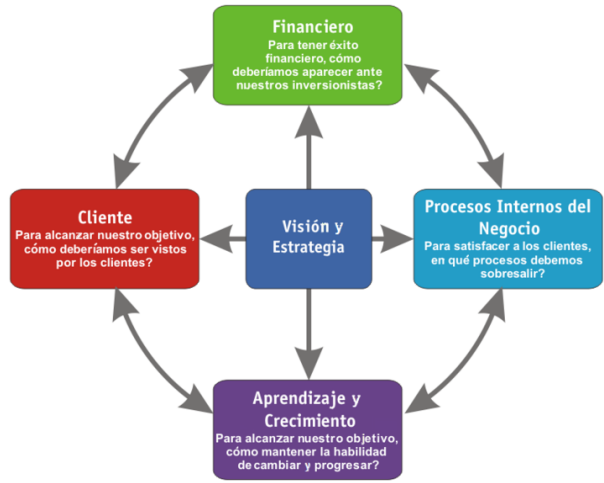
Modelos de gestión relacionados		
Modelo	Características de estructura	Representación del modelo
Modelo de Roos, Roos, Drangonetti y Edvinsson (1997)	Modelo sistemático para el desarrollo de la Medición de los activos intangibles orientado a los capitales: financiero e intelectual.	<pre> graph TD VT[Valor Total] --> CF[Capital Financiero] VT --> CI[Capital Intelectual] CI --> CH[Capital Humano] CI --> CE[Capital Estructural] CH --> C[Competencias] CH --> A[Actitud] CH --> AI[Aptitud Intelectual] CE --> R[Relaciones] CE --> O[Organización] CE --> RD[Renovación y Desarrollo] </pre>
Modelo de Stewart (1998)	Basado en una guía de indicadores para que las organizaciones elaboren sus propias propuestas para la medición de los capitales: humano, estructural y cliente.	Diagrama de radar que muestra nueve indicadores distribuidos en tres categorías: Medidas de Capital Cliente: - Tasa de retención de clientes - Valor de la marca - Satisfacción de clientes - Relación de ventas con gastos de ventas, generales y administrativos Medidas de Capital Humano: - Tasa de rotación de trabajadores intelectuales - Ventas de productos nuevos como % de ventas totales - Actitud de los empleados - Bases de datos a coste estimado de reemplazo Medidas de Capital Estructural: - Rotación de fondo de operaciones

Modelos de gestión relacionados		
Modelo	Características de estructura	Representación del modelo
Directrices Meritum (Cañibano <i>et al.</i> , 2002)	Comprende un modelo basado en tres fases (identificación, medición y seguimiento/acción), considerando, a partir de los objetivos estratégicos, la evaluación de: recursos intangibles, actividades intangibles que se relacionan con el capital humano, relacional y estructural.	Fuente: Directrices MERITUM (2002)
Modelo de Gestión del conocimiento de Arthur Andersen (Andersen, 1999)	Se diseña en torno a una doble perspectiva: individual y organizacional, dando especial relevancia al liderazgo, a la cultura y a la faceta tecnológica de la empresa.	

Tabla 2 Modelos de gestión relacionados

Elaboración propia; **Fuente:** Jean Hernández Escobar

Modelos de gestión relacionados		
Modelo	Características de estructura	Representación del modelo
Modelo de dirección estratégica por competencia (Bueno, 1998)	Ofrece una visión de la dirección del conocimiento, considerando los capitales: humano, organizativo, tecnológico y relacional. Destaca la existencia de conocimientos tácitos, explícitos y el interés de centrar la atención en la ventaja competitiva sostenible	
Modelo de creación, medición y gestión de intangibles: el diamante del conocimiento (Bueno, 2001)	Señala el proceso de creación de activos intangibles a partir de las actividades intangibles.	

Modelos de gestión relacionados		
Modelo	Características de estructura	Representación del modelo
Modelo de Stewart	<i>“Basado en una guía de indicadores para que las organizaciones elaboren sus propias propuestas para la medición de los capitales: humano, estructural y cliente.”</i>	 El diagrama del Modelo de Stewart se presenta como un círculo dividido en tres secciones principales, cada una con sus propios indicadores: Medidas de Capital Cliente: Tasa de retención de clientes, Valor de la marca, Satisfacción de clientes, Relación de ventas con gastos de ventas, generales y administrativos. Medidas de Capital Humano: Tasa de rotación de trabajadores intelectuales, Ventas de productos nuevos como % de ventas totales, Actitud de los empleados, Bases de datos a coste estimado de reemplazo. Medidas de Capital Estructural: Rotación de fondo de operaciones.
Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 1992)	Método de gestión que identifica y audita las capacidades del capital intelectual, basado en la evaluación de las competencias: excelencia, benchmarking competitivo.	 El diagrama del Balance Scorecard muestra cuatro perspectivas organizadas en un ciclo con flechas de interdependencia: Financiero: Para tener éxito financiero, cómo deberíamos aparecer ante nuestros inversionistas? Procesos Internos del Negocio: Para satisfacer a los clientes, en qué procesos debemos sobresalir? Aprendizaje y Crecimiento: Para alcanzar nuestro objetivo, cómo mantener la habilidad de cambiar y progresar? Cliente: Para alcanzar nuestro objetivo, cómo deberíamos ser vistos por los clientes? En el centro del ciclo se encuentra el elemento Visión y Estrategia, que dirige y conecta a todas las perspectivas.

Elaboración propia; **Fuente:** Jean Hernández Escobar

De acuerdo a los modelos anteriores, se puede evidenciar que generalizan en tres perspectivas: financiera, humana y organizacional, teniendo como diferencias aspectos tales como la innovación, cultura y tecnología al no ser considerados dentro de su arquitectura, “a su vez, están soportados en elementos de gestión como: el benchmarking, la conversión del conocimiento (tácito a explícito y viceversa) y el proceso administrativo” (Gonzales, 2010).

4.4. Identificación del modelo relacionado con el desarrollo rural y el desarrollo a escala humana

Los modelos son un bosquejo que representan un conjunto real con un alto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero que no pretenden aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos entonces son útiles para describir, explicar y comprender mejor la realidad (Wadsworth, 1997)

En ese sentido, el modelo de gestión administrativo a seleccionar debe estar en la capacidad metodológica de abordar la organización social como su eje de desarrollo principal.

Desde el planteamiento de Manfred Max Neef, el modelo debe abordar más allá de los procesos meramente económicos y se debe centrar en potencializar las capacidades de los individuos o colectividades sociales, a fin de alcanzar autodependencia, pues a partir de esta “pueden impulsarse procesos de desarrollo con efectos sinérgicos”. (Max- Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1986, p. 85).

Max Neef concluye que en procesos de autodependencia, “las comunidades logran un mejor entendimiento de las tecnologías y de los procesos productivos, cuando son capaces de autoadministrarse”. (1986, p. 93)

Desde el planteamiento del desarrollo rural, se deben de buscar procesos colectivos que aborden lo rural desde los propósitos específicos planteados por Gaona (participación, bienestar social, producción, ingresos y empleo, industria y comercialización). (2002).

La estrategia de desarrollo rural se debe orientar a: primero, dar atención a las necesidades de la población rural y segundo, a estructurar los procesos productivos “de modo que pueda otorgar la base económica que se requiere para asegurar completamente el desarrollo del campo” (Gaona, 2002).

Con respecto a lo anterior, de los modelos administrativos descritos con anterioridad, Se toma el modelo Balanced Business Scorecard, por ser un sistema que permite evaluar el desarrollo de cualquier tipo de organización y abarca una serie de componentes tales como: Financiero, productivo, aprendizaje y crecimiento, esenciales para el desarrollo de

cualquier organización, además ofrece un compendio de variables e indicadores adaptables a cualquier condición.

El Cuadro de Mando Integral, transforma la estrategia a desarrollar en objetivos e indicadores ordenados, con el fin de canalizar las capacidades y el conocimiento de todos los involucrados en la organización para la consecución de objetivos a largo plazo.

4.5. Modelo Balanced Business Scorecard (C.M.I.)

El modelo Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (C.M.I) Fue elaborado y desarrollado por el profesor Robert S. Kaplan en cooperación con el profesor a partir de la investigación “La medición del resultado en la organización del futuro” (Norton & Kaplan, 2002).

El Cuadro de Mando Integral “complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.” (Norton & Kaplan, 2002, p. 14), en ese sentido el CMI transforma la visión y estrategia de la organización en objetivos e indicadores estratégicos.

El C.M.I contempla la organización desde cuatro perspectivas 1. Perspectivas financieras, (rentabilidad, gestión de riesgo, indicadores financieros) 2. Perspectivas de cliente (valores relacionados con los clientes) ,3. Perspectivas de aprendizaje y crecimiento (hace referencia a la innovación, crecimiento, motivación y capacidad) y perspectivas de procesos internos de negocio (procesos de operación e innovación).

Norton & Kaplan aclaran que el CMI permite que las organizaciones puedan seguir los resultados financieros y al mismo tiempo observar el avance en la formación de aptitudes y adquisición de bienes intangibles necesarios para un crecimiento futuro. (2002).

El CMI es una herramienta la cual se utiliza para gestionar la estrategia organizacional a largo plazo, es así como el “C.M.I. describe el activo intangible se combina con otros activos intangibles y tangibles para crear diferenciaciones en la proposición de valor para el cliente y resultados financieros superiores.” (Cortez & Gaviria, 2011, p. 51).

El CMI como herramienta permite a las organizaciones realizar un seguimiento sobre todos sus procesos y sus niveles de crecimiento, lo cual ayuda a la organización a identificar que activos intangibles son necesarios para crear valor por parte de la organización, y de esta manera conseguir la estabilidad y sostenibilidad de la misma (2011).

4.5.1. Características del Cuadro de Mando Integral (C.M.I.)

Cuadro 2 Características del Cuadro de Mando Integral

Característica	Relación
REAL	Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y las estrategias de la organización
INTEGRAL	Se basa en la integración total de toda la organización. Contempla la actuación de la organización a partir de 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento para ver la organización como un todo
EQUILIBRADO	Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros
ESTRATÉGICO	Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de relaciones causa – efecto
SIMPLE	La complejidad de la organización y de su estrategia se Simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con Herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización.
PRECISO	Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de acción, traduciendo la estrategia en acciones y objetivos concretos.
CAUSAL	El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de acción y los indicadores de resultados.
COMPLETO	Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de la actuación futura como son los indicadores no financieros
GLOBAL	Las actividades se alinean alrededor de una estrategia global.

Fuente: CONDE, Elda. *El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión*. 2010

4.5.2. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, está conformado por cuatro perspectivas diferentes, las cuales permiten un equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, “entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas,

más duras, y las más suaves y subjetivas”, todas las medias están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada (Norton & Kaplan, 2002)

1. Las perspectivas financieras:

“El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.” (Norton & Kaplan, 2002, p. 39), estas medidas financieras indican si la estrategia de la organización, su puesta en práctica y ejecución, contribuyen a la mejora del mínimo aceptable, otro objetivo de esta perspectiva es la generación de cash flow.

2. La perspectiva del cliente:

En esta perspectiva, se debe identificar los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación de la unidad de negocio en dichos segmentos seleccionados.

Esta perspectiva incluye medidas fundamentales de los resultados satisfactorios, lo cual resulta de una estrategia bien formulada e implantada; dentro de los indicadores fundamentales incluye: satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la cuota del mercado en los segmentos seleccionados, debe incluir además indicadores de valor añadido aportante a los clientes de segmentos específicos (Norton & Kaplan, 2002)

De acuerdo a lo anterior Kaplan y Norton, “la perspectiva del cliente permite a los directivos de una unidad de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior” (2002, p. 42)

3. La perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los líderes de la organización deben identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe de ser excelente, para lo anterior es necesario generar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes.

En ese sentido, el primer enfoque del CMI es acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos, el segundo enfoque del CMI “es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno”.

4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Esta perspectiva, muestra como la organización debe aprovechar y reconocer todo el potencial del capital humano que dispone, esto con el fin de lograr sus objetivos

“La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo” (Cortez & Gaviria, 2011, p. 52 citado de Fundibeq, 2008, p. 3).

Kaplan y Norton, aclaran que “los objetivos financieros, de clientes, y de procesos internos del CMI, revelan grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrará qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto” (2002, p. 42).

Para llenar dichos vacíos, las unidades de negocio deberán de invertir en la cualificación de sus colaboradores, potenciando los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Para Kaplan y Norton estas cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, son válidas en una amplia variedad de organizaciones y sectores, los autores consideran que las cuatro perspectivas deben ser tomadas como una plantilla y no como una camisa de fuerza; “No existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes”. (2002, p. 44)

Ahora bien, con el fin de determinar los componentes básicos que conformarían un modelo de gestión campesino basado en un desarrollo integral, se toman los principales componentes de cada modelo, relacionándolos entre si y de esta manera obtener principios básicos que permiten un desarrollo rural integral. (Ver ilustración 13, 14 y 15).

Ilustración 11 *Balanced Business Scorecard “CMI”*

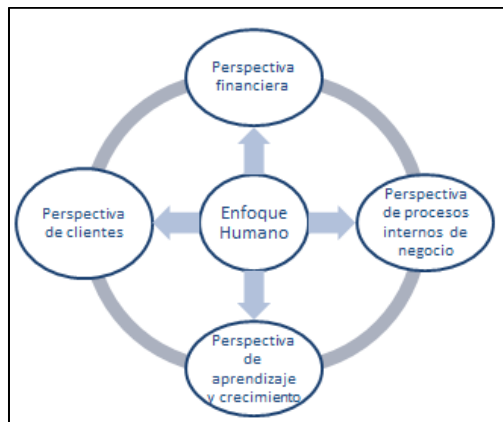


Ilustración 12 *Desarrollo a Escala Humana*

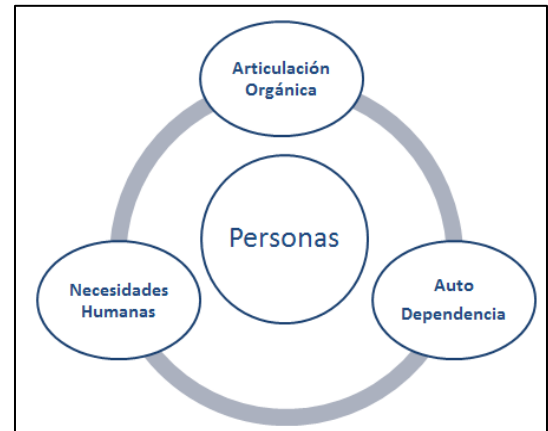


Ilustración 13 *Desarrollo Rural Integrado (Centrado en las personas)*



Tomando estos tres planteamientos anteriores se puede establecer que:

- Las personas deben ser el centro de cualquier tipo de desarrollo.
- Para lograr un desarrollo Integral se deben evaluar las necesidades y capacidades de las personas y las comunidades.
- Debe existir una articulación entre lo medioambiental y el desarrollo humano.
- Cualquier desarrollo debe considerar satisfacer necesidades humanas más allá de la alimentación, salud, vivienda y educación.
- Un desarrollo integral deben articular procesos de participación colectiva, con el fin de fortalecer la identidad de la población.
- Se deben establecer sistemas que permitan un aumento progresivo de los ingresos de cada familiar, de acuerdo a su actividad económica complementaria.

5. CARACTERIZACIÓN FAMILIAS CAFETERAS EN EL CORREGIMIENTO DE MONTERREY

5.1. La caficultura en Colombia: un panorama de lo nacional a lo regional.

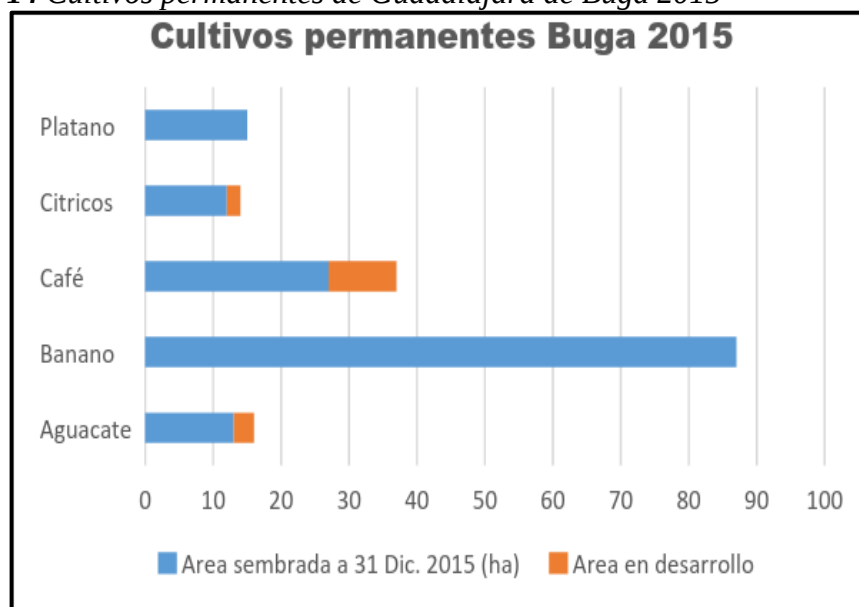
En Colombia el sector rural ha sufrido en los últimas décadas transformaciones económicas y sociales, en la década de los 70 la mitad de la población vivía en el campo y la agricultura representaba alrededor del 20% del PIB total, las exportaciones en su mayoría eran de origen agropecuario, constituyendo el 75% del total de exportaciones de la nación, el café desempeñaba un rol importante en la macroeconomía del país (RIMISP, Centro latinoamericano para el desarrollo rural, 2009), hoy en día la actividad agrícola representa en el PIB al redor de un 7% y el café constituye el 5.7% de las exportaciones totales.(CEPAL, 2013).

Se debe agregar que la poca generación de empleo, los bajos jornales rurales y la falta de transformación tecnológica han llevado a que se mantengan las condiciones de pobreza e inequidad en el campo, provocando la migración de la población rural a las urbes, que de acuerdo a Harold Banguero este proceso sería “desfavorable para el campo en la medida en que migran los más capaces y los que tienen mayor potencial de innovar en la agricultura”, se adiciona que en los centros urbanos esta población migrante no es absorbida en su totalidad por el moderno sector de la economía, elevando las tasas de desempleo y demandando una gran presión sobre la infraestructura de servicios públicos, tales como agua, energía, alcantarillado, transporte, salud, cultura y educación, ocasionando un difícil crecimiento ordenado en las ciudades. (CEPAL, 2013)

La coyuntura de los altos precios internacionales en los productos agrícolas continuaría por varios años, de acuerdo con pronósticos de la OECD – (FAO, 2011) una mayor demanda de alimentos por parte de países emergentes con mayor ingreso disponible y elevado crecimiento económico, permite pensar que la agricultura se encuentra en una gran oportunidad de percibir mejores y mayores ingresos en los años subsiguientes (Vallejo & Caicedo, 2012); de esta manera Colombia podría aumentar su frontera de producción agrícola como pocos países a nivel mundial, aprovechando su ubicación geográfica (por situarse en la línea ecuatorial) y sus ventajas climáticas que le permiten establecer sistemas productivos más continuos.

“El café es uno de los productos llamados a aprovechar el buen momento que se espera para la agricultura” (Vallejo & Caicedo, 2012), por lo cual se deben evaluar diversas alternativas en la mejora de la producción (nuevas variedades, sistemas de mecanización, entre otros), el café está orientado a la exportación más que cualquier otro sector productivo, pues exporta el 90% de su producción, este es intensivo en empleo y presenta una alta participación de salarios con valor agregado, en comparación con otros sectores de producción agrícola que, aunque también son intensivos en empleo, utilizan más insumos importados que el café, por lo que este no sufre grandes afectaciones frente a la devaluación, una de las ventajas del cultivo del café es el de permitir que los pequeños productores deriven su sustento y por tal enfrenten la pobreza extrema, (Echavarría & Esguerra, 2013) si los campesinos caficultores pobres se beneficiaran de la “transmisión a sus productos de los elevados precios internacionales de los alimentos, habrá una gran oportunidad para disminuir la pobreza, y aumentar el ingreso y el nivel de vida de los hogares rurales” (Vallejo & Caicedo, 2012).

Ilustración 14 Cultivos permanentes de Guadalajara de Buga 2015



Fuente: Anuario 2015 Buga

La producción agrícola en Guadalajara de Buga al 2015 se encuentra sustentada en cultivos permanentes de aguacate, banano, café, cítricos, plátano (Ver Ilustración 3); se puede observar como el banano se encuentra cultivado en una extensión aproximada de 87Ha, seguido por el café con una distribución de cultivo de 27Ha, continuado del plátano, aguacate y cítricos (naranja y mandarina) estos últimos en menores proporciones, La FNC le apostó durante el último año a procesos de renovación de cafetales lo que le permitió obtener una mayor oferta, y por lo tanto desarrollar nuevas áreas de cultivo, que tiene como

resultado un mayor ingreso económico a los campesinos dependientes del mismo, la demanda internacional de café aumenta de manera constante lo cual se establece en una oportunidad de desarrollo no solo económico sino también social y cultural.

Es por todo lo anterior que se deben desarrollar nuevas estrategias que permitan mejorar las condiciones productivas, económicas, sociales y culturales del pequeño campesino caficultor, evitando de esta manera su movilización a las grandes urbes. Para efectos de la presente investigación se centró en pequeños campesinos productores de café, ubicados en el corregimiento de Monterrey (Buga).

5.2. CARACTERIZACIÓN DE ASPECTOS SOCIALES Y ECONÓMICOS DE LAS UNIDADES AGRÍCOLAS FAMILIARES CAFETERAS EN MONTERREY

5.2.1. Ficha técnica del proceso de caracterización.

A continuación se presenta la ficha técnica de la encuesta; que refleja el diseño metodología de la investigación (Ver Cap. 3)

Tabla 3 *Ficha técnica del proceso de caracterización*

Tipo de Investigación	Cualitativa
Modo de Recolección de Datos	Encuesta digital, tomada de forma presencial en cada Unidad Agrícola Familiar Cafetera
Tipo de Encuesta	Encuesta semi-estructurada, compuesta por preguntas cerradas, semiabiertas y abiertas
Fecha de Trabajo	Los días, sábado 21 de octubre y sábado 28 de octubre
Grupo Objetivo	Pequeñas unidades agrícolas cafeteras con una extensión promedio de 1.5 Hectáreas.
Tamaño de Muestra	Muestra general: 10 familias

Fuente: *Elaboración propia*

5.2.2. Aspectos generales sobre las familias

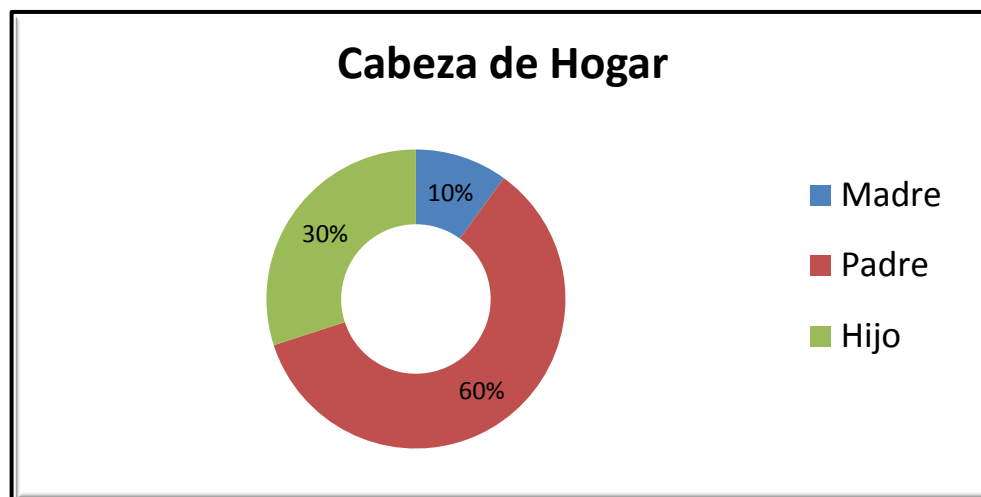
Con relación al ítem “Cabeza de hogar”, la encuesta muestra como resultados que en un 60%, el padre es quien lleva el liderazgo familiar, seguido de los hijos en un 30% y el rol de la madre en un 10%, de lo cual se puede concluir lo siguiente: (Ver gráfica 1)

El liderazgo de las familias encuestadas, recae en una mayoría del 60% en el padre, lo que permite inferir que la conformación familiar es tradicional, basada en un patriarcado, donde la figura de padre, es la encargada de delegar funciones, hacer contrataciones y/o negociaciones, es quien representa al grupo familiar en reuniones vitales dentro de la sociedad.

Los hijos con una distribución 30 %, son quienes tienen la rol de lograr trascender el legado y el conocimiento que han heredado de manera ancestral; en ese sentido son quienes están al tanto de los negocios familiares y acompañan al jefe de la familia en sus labores diarias, son quienes en un futuro próximo llevarán las “riendas”, del negocio familiar.

La migración de los hijos a las grandes urbes, han afectado en gran medida la continuación de estos legados, los encuestados manifiestan, que sus hijos “prefieren buscar en la ciudad una mejor calidad de vida, con acceso a educación especializada, salud, y ocio”.

Gráfica 1 Distribución del liderazgo en la familia

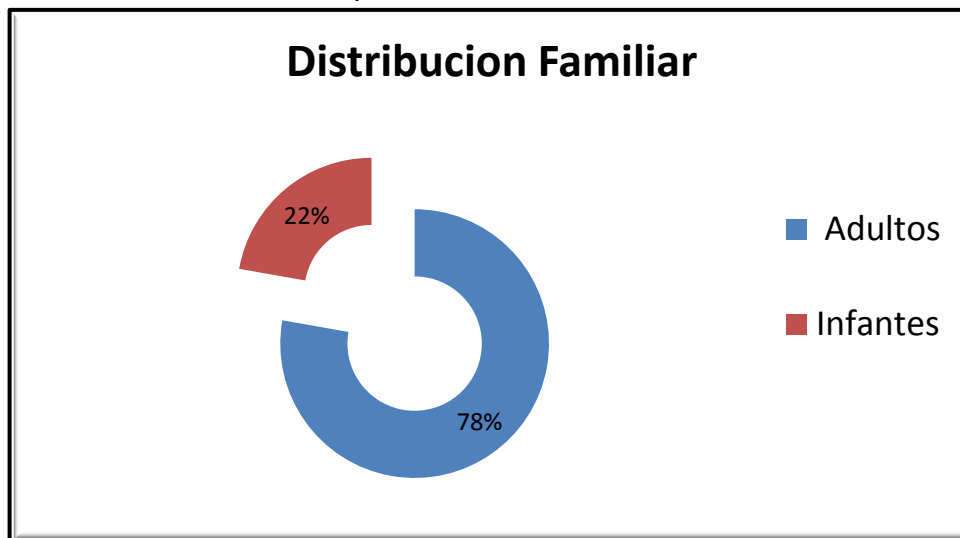


Fuente: Elaboración Propia

Se logra realizar un conteo del número de personas que conforman el núcleo familiar, obteniendo la siguiente distribución porcentual; de las 10 familias encuestadas, existe una

población actual de 36 personas, con un promedio de 3,6 personas por familia, de estas el 78% son adultos y el restante 22% son infantes menores a 18 años. (Ver gráfica 2)

Gráfica 2 Distribución del núcleo familiar

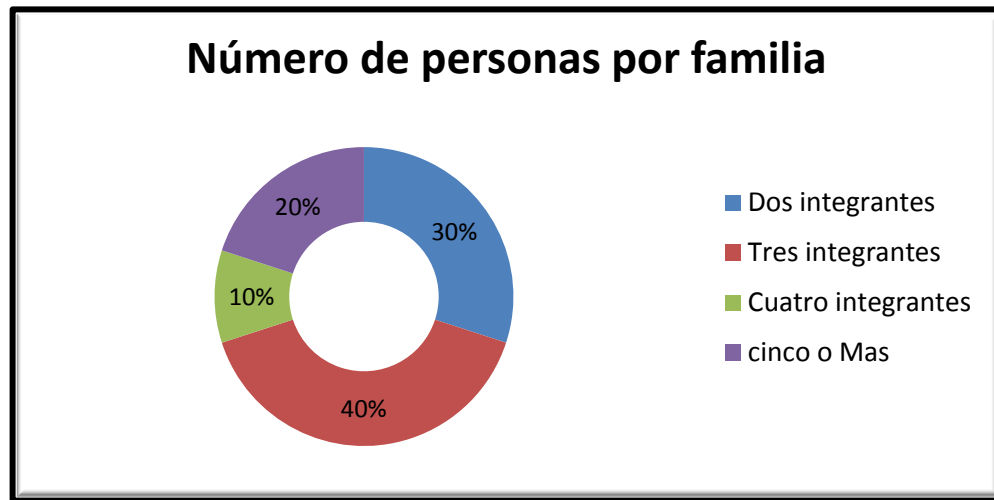


Fuente: Elaboración Propia

En el momento de la ejecución de la encuesta, se perciben una baja población de infantes, (Niños y jóvenes, menores de 18 años), lo cual genera inquietud sobre la continuidad en un futuro de las “fincas”, pues al no haber un relevo generacional, no hay quien labore la tierra para obtener beneficios.

Trabajar en el campo, requiere una actitud especial (ánimo, perseverancia, sabiduría), esto por las largas jornadas laborales, las variaciones climáticas y las constantes labores de cuidado que requiere una “finca” y más aún si esta se dedica a la caficultura.

Gráfica 3 Número de integrantes del núcleo familiar



Fuente: Elaboración propia

El núcleo familiar, está conformado de dos a tres integrantes (mayoría del 70%), se puede percibir que el tamaño del núcleo familiar es pequeño y poco numeroso.

Se debe analizar con cautela este apartado, debido a la migración de las familias rurales a las urbes, en busca de “mejores” oportunidades de vida; los encuestados manifiestan que sus hijos se movilizaron a las ciudades próximas en busca de educación, salud y la necesidad de generar riqueza, una vez radicados en la ciudad no tienen intenciones de volver al área rural.

5.2.3. Descripción y análisis de la comunidad, basado en el “Desarrollo a Escala Humana”

En este apartado se deben evaluar las necesidades humanas fundamentales, que permitan generar niveles de autodependencia y la articulación de los habitantes de la región con la naturaleza y la tecnología.

En ese sentido la teoría de “Desarrollo a Escala Humana” es transversal al desarrollo rural y a la aplicación del modelo de gestión Balance Scorecard; Las necesidades categóricas, estarán presentes en cada uno de los siguientes resultados.

Se realizó la evaluación de la encuesta desde las categorías axiológicas de la subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación ocio, identidad y libertad; lo anterior se

logra aplicando la metodología planteada por Manfred Max Neef a través de la matriz de necesidades y satisfactores (Ver cuadro 1 “Matriz de necesidades y satisfactores”).

El profesor Max Neef, presenta el siguiente caso, para ejemplificar la aplicación de la matriz:

“Mi ejemplo predilecto es la lactancia materna. Un biberón sólo es un satisfactor singular, ya que sólo satisface la subsistencia. Darle el pecho al bebé le satisfaría la subsistencia, la protección, el afecto y la identidad”, (Max- Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1986, p. 63)

De acuerdo a lo anterior se establecen necesidades según su categoría axiológica, para luego identificar los satisfactores sinérgicos⁴ que permitan estimular determinada necesidad desde la satisfacción.

Ejemplo.

Tabla 4 Satisfactor sinérgico

Satisfactor	Necesidad	Necesidad cuya satisfacción estimula
Organizaciones comunitarias	Participación	Protección, afecto, ocio, creación, identidad y libertad

Fuente: (Max- Neef, Elizalde, & Hopenhayn, p. 64)

5.2.3.1. Evaluación de la satisfacción desde la necesidad de alimentación

Este punto evalúa la subsistencia de la comunidad, desde la necesidad de alimentación, en ese sentido se plantea lo siguiente:

Tabla 5 Satisfacción del abastecimiento de alimentos

Satisfactor	Necesidad	Necesidad cuya satisfacción estimula
Abastecimiento de alimentos	Subsistencia	Protección, participación e identidad

⁴ “Los satisfactores sinérgicos son aquellos que por la forma en que satisfacen una necesidad determinada, estimulan y contribuyen a la satisfacción simultánea de otras necesidades” (Max- Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 1986, p. 64)

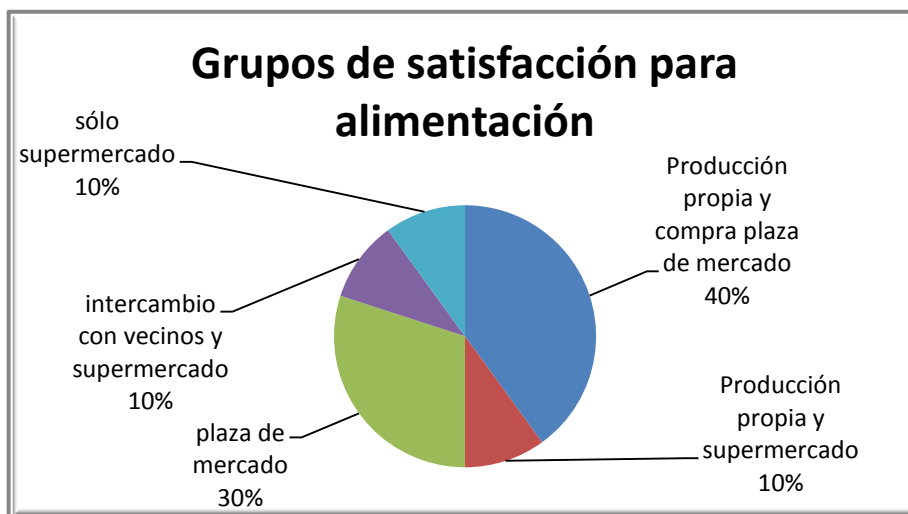
Al evaluar la forma en la cual la comunidad satisface su alimentación (abastecimiento de alimentos, compra de enceres y otros bienes de consumo) se obtienen los siguientes resultados:

El 50% de los encuestados prefieren abastecerse de su propia producción agrícola y complementan su canasta familiar⁵ adquiriendo productos en lugares como las plazas de mercado (40%) o supermercados (10%).

Un 10% de la población encuestada expresa que prefiere realizar sus compras solo en supermercados, el 30% opta por realizar sus compras en plazas de mercado, por ultimo un 10% realiza intercambio con sus vecinos y complementa su abastecimiento en los supermercados de la región. (Ver gráfica 4)

Quienes realizan compras alimentos en los graneros o en plazas de mercado, manifiestan que es un punto de encuentro social con personas de otras regiones, además, la cercanía con los tenderos genera confianza lo cual se deriva en créditos a mediano plazo para cubrir los gastos de alimentación (“me fían y a final de mes pago el valor de la deuda sin generar cobros por interés, cuotas de manejo u otros”). (Ver gráfica 4)

Gráfica 4 Grupos de satisfacción para la alimentación



Fuente: Elaboración propia

⁵ **La canasta familiar**, es un conjunto de bienes y servicios que son adquiridos de forma habitual, para el sostenimiento familiar

Los créditos en los graneros, son considerados por los encuestados una carta de presentación crediticia, de esta manera logran establecer relaciones de confianza para con los otros individuos, pueden establecer juicios de valor como determinar una persona es cumplida con sus obligaciones crediticias o si una persona es honesta y que tan confiable es para hacer sociedades futuras.

Al realizar un análisis del gráfico 4, se puede observar como las familias son altamente dependientes de los productos y bienes existentes en el mercado, esto evidencia un desaprovechamiento de las capacidades de la comunidad para auto-abastecerse.

En las unidades agrícolas encuestadas, se logró identificar diversos cultivos propios de la región (Banano, plátano, yuca, frutales y cítricos, avicultura, entre otros cultivos de pancoger), si bien no todas poseen el mismo tipo de cultivos, no existen canales participativos que permitan un flujo de intercambio de alimentos, en el cual auto-complementen su necesidad de alimentación.

Cada unidad agrícola encuestada tiene diversas opciones agrícolas a pequeña escala, mientras en unas tienen la posibilidad de obtener leche y carne a partir de su ganado bovino, en otras se desarrolla la avicultura, produciendo huevos y carnes blancas.

5.2.3.2. Evaluación de la satisfacción de seguridad y protección.

En relación con aspectos relacionados a la percepción de seguridad⁶, se establece como satisfactor principal “orden público”.

Tabla 6 Satisfacción del orden público en la zona

Satisfactor	Necesidad	Necesidad cuya satisfacción estimula
Orden público	Protección	Subsistencia, identidad y libertad

Durante de la época del intenso conflicto armado en Colombia, los habitantes del corregimiento de Monterrey no fueron ajenos a esta situación, recuerdan con triste nostalgia las noches de sosiego y los días de temor frente a las acciones armadas de los grupos beligerantes al margen de la ley.

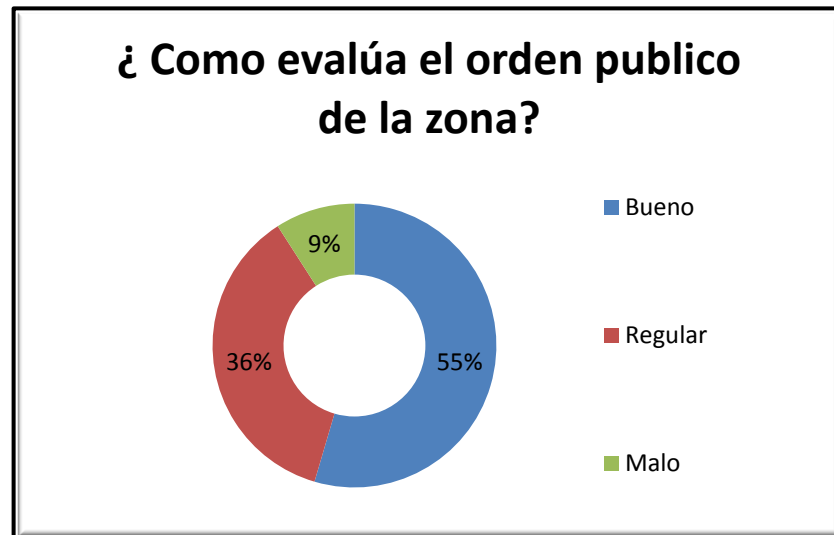
⁶ *Percepción de seguridad*, es la sensación de la población de ser víctima de algún hecho delictivo o evento que pueda atentar contra su *seguridad*, integridad física o moral, vulnerar sus derechos y la conlleve al peligro, daño o riesgo.

En la última década los encuestados manifiestan, haber recuperado algo de esa tranquilidad perdida durante esos años y ven con optimismo la seguridad de su entorno.

El 55% de los encuestados evalúan, la seguridad de la zona como buena, resaltan que han recuperado la confianza en las entidades del estado que velan por su seguridad, como lo son: policía y ejército. (Ver gráfica 5)

La mayoría de los encuestados consideran que cuando se presentan casos aislados de inseguridad, son atendidos oportunamente por la fuerza pública; los vecinos de esta vereda han recobrado su tranquilidad paulatinamente y su confianza en los otros individuos, lo cual ha reforzado los lazos de fraternidad comunitaria.

Gráfica 5 evaluación del orden público en la zona



Fuente: Elaboración propia

De los encuestados el 36% considera el orden público como regular, coinciden que hace falta la presencia permanente de las autoridades policiales, esta figura de autoridad les generaría un mayor sentimiento de seguridad y protección. (Ver gráfica 5)

5.2.3.3. Evaluación de la satisfacción de la seguridad social desde el bienestar general

Con respecto al bienestar de la comunidad desde los aportes a la seguridad social, (pensión, salud, ARL), se obtiene que:

Satisfactor	Necesidad	Necesidad cuya satisfacción estimula
Seguridad social	Protección	Subsistencia y libertad

Este es un aspecto importante durante la evaluación, debido a que tan solo 23% de los encuestados, afirman hacer aportes en pensión, lo que indica que muy pocos piensan en su jubilación futura por vejez. (Ver gráfica 6)

Gráfica 6 aportes a sistema de seguridad social



Fuente: Elaboración Propia

Los encuestados que no hacen aportes a pensión, consideran que es un gasto innecesario, pues sus ingresos son constantes, además de contar con un núcleo familiar sólido.

De la distribución anterior, 7 de cada 10 personas (69%), hacen el aporte correspondiente a salud y utilizan sus servicios, una población con acceso a los sistemas de salud garantizan una mejor calidad de vida.

Un hallazgo importante, es la percepción positiva de la asistencia por parte de la entidad de salud en casos de urgencias, los encuestados manifiestan que cuando existe un evento de carácter urgente, desde la cabecera municipal (Buga), envían ambulancias y personal capacitado para su asistencia.

Se logra percibir, la falta de un centro de salud apropiado para dar respuesta a eventos de emergencia o calamidad que exija presencia de profesionales de la salud.

5.2.3.4. Evaluación de la satisfacción de las relaciones interpersonales desde la necesidad de afecto

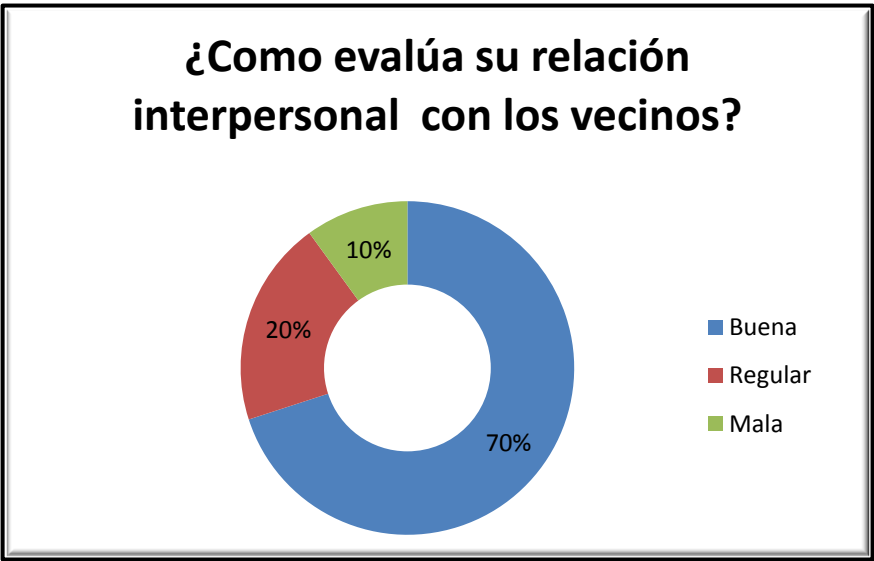
Con respecto al desarrollo de las relaciones interpersonales como satisfactor de la necesidad de afecto se identifica lo siguiente:

Tabla 7 satisfactor de las relaciones interpersonales

Satisfactor	Necesidad	Necesidad cuya satisfacción estimula
Relaciones interpersonales	afecto	Entendimiento, participación, identidad, ocio y libertad

El establecimiento de relaciones de amistad con personas próximas a su entorno o “Vecinos”, es vital para el desarrollo de estrategias de mejoras productivas y sociales; este aportado evalúa la relación del entrevistado con su entorno social.

Gráfica 7 Relación interpersonal con vecinos



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados afirman que es muy importante tener relaciones de amistad con sus vecinos. El 70% evalúan esa relación con los vecinos como buena, y consideran que ser un

buen vecino puede ayudar en momentos de crisis, están conscientes que deben de ayudarse de manera mutua. (Ver gráfica 7)

Un 20% restante de los encuestados, afirman que si bien los vecinos son importantes no son esenciales en el buen funcionamiento de su finca, que consideran que es suficiente con respetar los límites de sus propiedades y servir en momentos de extrema urgencia. (Ver gráfica 7)

Se percibe la falta mecanismos comunales que les permitan afrontar como comunidad los retos propios del mercado y de la sociedad.

5.2.3.5. Evaluación de la satisfacción de convivencia desde la necesidad de participación

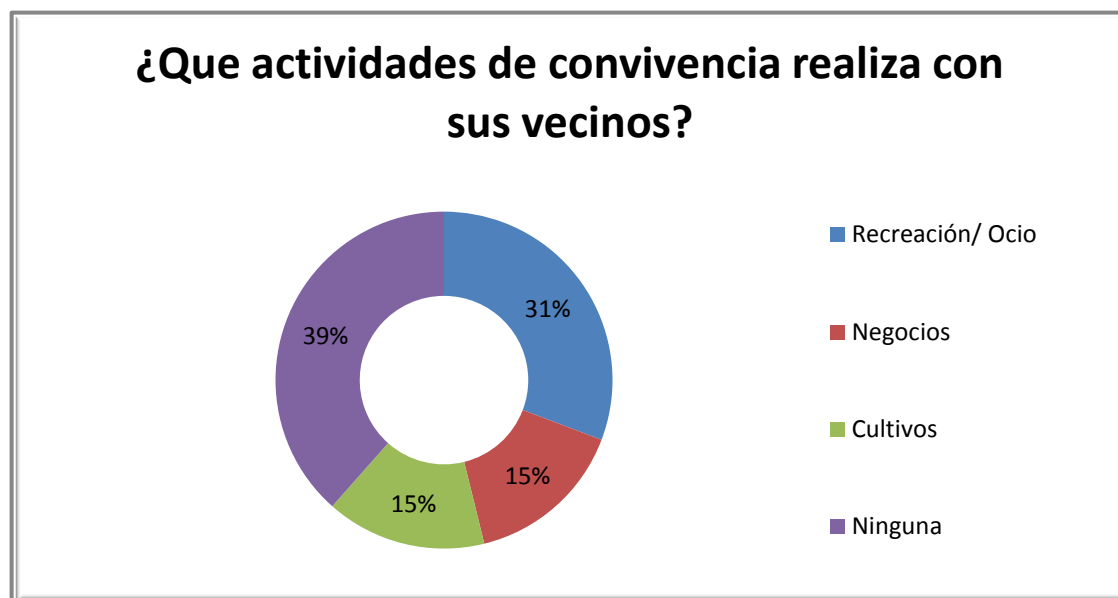
En relación con el estado de convivencia como satisfactor a la necesidad de participación, se logran los siguientes hallazgos.

Tabla 8 Satisfactor de conveniencia

Satisfactor	Necesidad	Necesidad cuya satisfacción estimula
Convivencia	Participación	Entendimiento, participación, identidad, ocio y afecto

Los espacios culturales y sociales de la comunidad son escasos, generalmente se reúnen en el caserío más cercano, comparten música, licores y comida; algunos de los encuestados

Gráfica 8 Actividades de convivencia



Fuente: Elaboración Propia.

Manifiestan que fechas especiales como cumpleaños, bautizos, entre otro tipo de celebraciones, se reúnen en alguno de los predios y comparten platos típicos y música.

Un 39% de los encuestados manifiestan que no participan de ningún tipo de actividades de encuentro organizados por la comunidad, expresan que la mayoría de encuentros son desordenados y poco planeados. Tampoco desarrollan actividades conjuntas de cultivos ni de negocios. (Ver gráfica 8)

En otro punto un 31% de los encuestados, afirman que compartir con la comunidad genera acercamiento y empatía, además les permite concertar actividades en beneficio de la comunidad en general, esta fracción de encuestados apoyan y participan en este tipo de espacios. (Ver gráfica 8)

5.2.4. Perspectiva de la comunidad desde el Desarrollo Rural

Cabe recordar que el desarrollo rural, tiene como propósitos fundamentales, el crecimiento tanto económico como social del sector campesino de manera equilibrada con el sector urbano, otro propósito es el de elevar la producción y la productividad rural, lo que permitirá el aumento de los ingresos económicos de las familias campesinas.

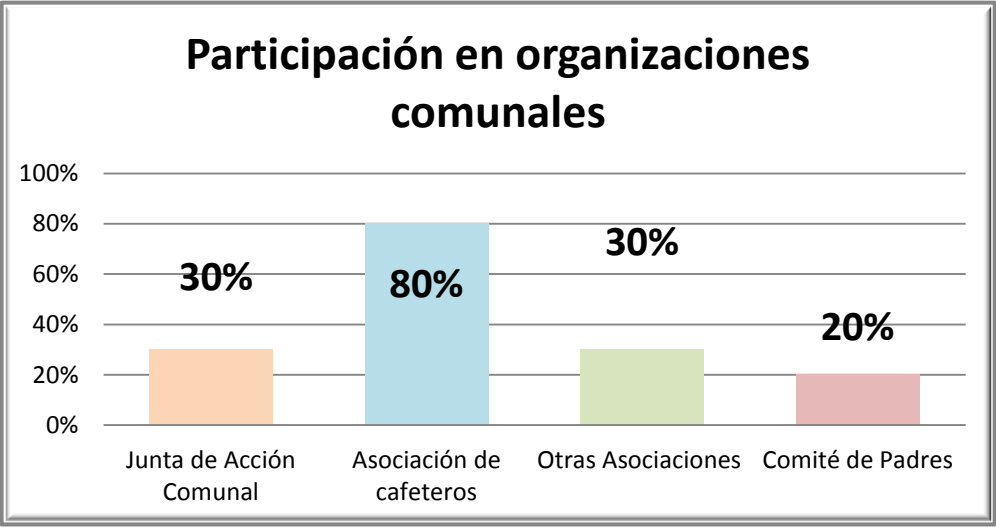
Se desarrolla la evaluación del sector rural de monterrey desde perspectivas como: Participación, equilibrio ambiental e ingresos.

5.2.4.1. Participación en grupos de desarrollo social

La Federación Colombiana de Cafeteros, considera de vital importancia la participación de sus asociados, pues de esta manera puede conocer de cerca las necesidades del campesino dedicado a la caficultura

El 82% de los encuestados participa activamente en el comité de cafeteros, asisten a algunas de las reuniones informativas promovidas durante el año, esto les permite estar al tanto de las nuevas técnicas en recolección, cosecha, sembrado del grano, buenas prácticas agrícolas y ambientales; así como las perspectivas de crecimiento del mercado. (Ver gráfica 9)

***Gráfica 9** Participación de la comunidad en organizaciones comunales*



Fuente: Elaboración propia

La participación de tan solo un 30% de los encuestados en la junta de acción comunal, puede ser analizada como una desarticulación de los miembros de la comunidad; al no existir un empoderamiento sobre la entidad las posibilidades de generar estrategias de crecimiento económico y social no son incluyentes.

En algunos casos, los encuestados manifiestan pertenecer a la junta de acción comunal y participan activamente en la asociación de cafeteros, esto permite compartir la información

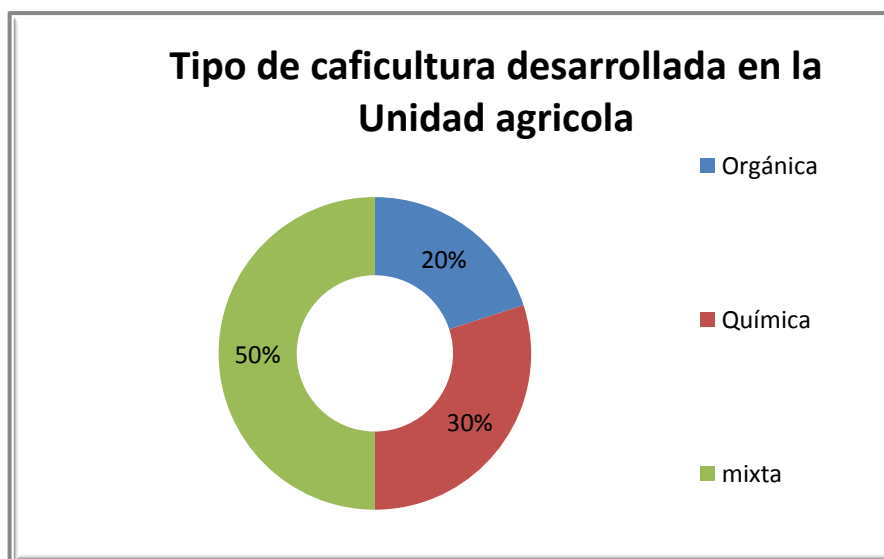
de manera bidireccional; las personas que no participan de la asociación de cafeteros también se ven beneficiadas de la nueva información compartida por sus semejantes.

5.2.4.2. Caficultura, ¿Orgánica, química o mixta?

En el proceso de cultivo y sostenimiento de los cafetales, los encuestados manifiestan su intención de cuidar el medio ambiente, es por esto que consideran importante llevar buenas prácticas agrícolas.

Un 50% de los encuestados, manifiestan la necesidad de aplicar abonos químicos a sus cultivos con la finalidad de obtener un mayor rendimiento en las temporadas de cosecha, están de acuerdo con el cuidado ambiental, por tal motivo el control de plagas no lo realizan aplicando químicos sobre las plantaciones, para reducir el impacto de la roya o la broca, se centran en mantener un control exhaustivo sobre el grano que ya está maduro, o aquellos que han caído al suelo, además de realizar podas constantes en el cafetal, los encuestados manifiestan que es la mejor manera para combatir esta epidemia. (Ver ilustración 23)

Gráfica 10 Tipo de caficultura desarrollada en la unidad agrícola



Fuente: Elaboración propia

De la población encuestada, el 30% desarrolla prácticas agroquímicas sobre sus cultivos, asegurando que eleva la productividad y mejora la calidad del grano, además reduce costos en manutención del cultivo.

La producción orgánica aun es insipiente, tan solo un 20% de las familias, afirma desarrollar este tipo de prácticas cafeteras, los abonos en la plantación lo hacen a partir del compostaje, se preocupan por el desarrollo óptimo del cafetal aun conociendo que el rendimiento no es el mismo que cuando utilizan agroquímicos en la producción.

De esta población ninguna familia tiene certificados de producción orgánica o limpia, la ventaja de desarrollar este tipo de cultivo es la de recibir un incentivo en el precio de compra el cual es superior hasta en 20%, en comparación al grano tradicional, estos valores dependen de la cooperativa a la cual se encuentren inscritos.

Es importante destacar el compromiso de la población para con su entorno ambiental, manifiestan su preocupación en diversos temas, como por ejemplo el cambio climático, los encuestados afirman, que el cambio brusco de los estados del tiempo afectan seriamente su nivel de producción.

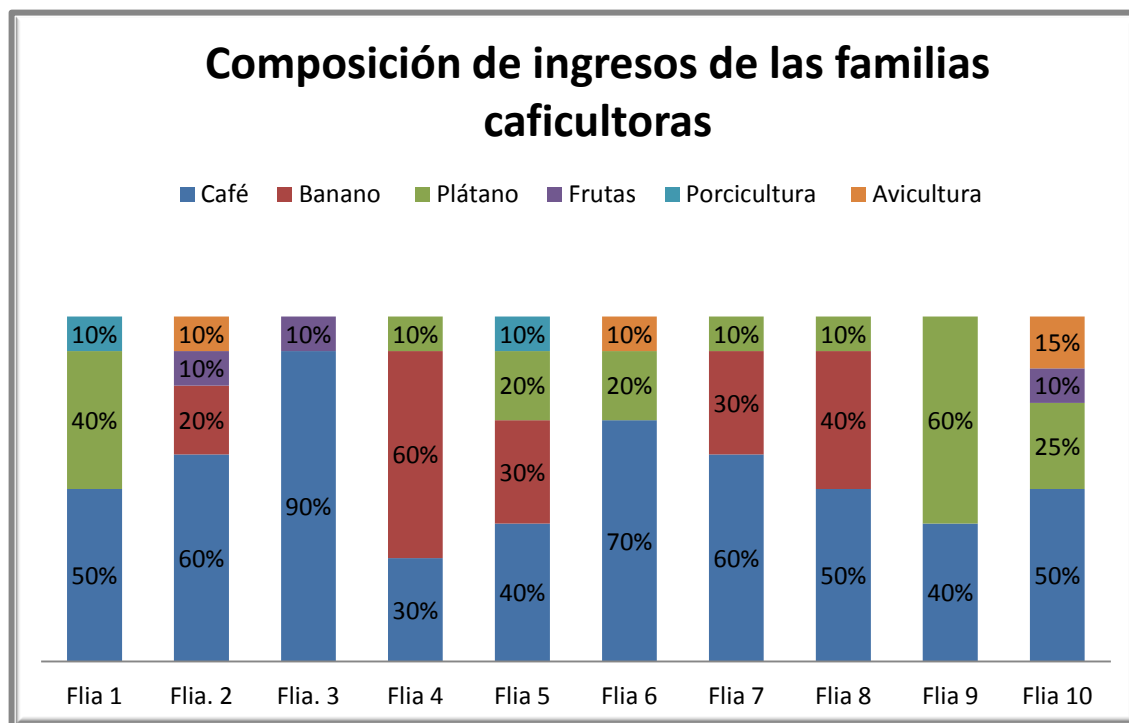
5.2.4.3. Evaluación orientada a la distribución de ingresos

Este apartado busca evaluar la forma en la cual los caficultores derivan sus ingresos provenientes de otro tipo de actividades, las fincas visitadas poseen como mínimo dos tipos de cultivos diferentes, además realizan algún tipo de actividad agropecuaria, tales como, avicultura, porcicultura o ganadería, todas las anteriores en pequeña escala, además son muy pocas las posibilidades de comercialización por no contar con una producción a escala.

Como se había aclarado al inicio de la investigación, los principales cultivos de la región, además de la caña de azúcar, son el café, plata, banano, y algunos frutales.

A continuación se establece cual es la composición de los ingresos de las unidades agrícolas caficulatoras, a partir de la diversidad en sus cultivos.

Gráfica 11 Composición de ingresos de las familias caficultoras



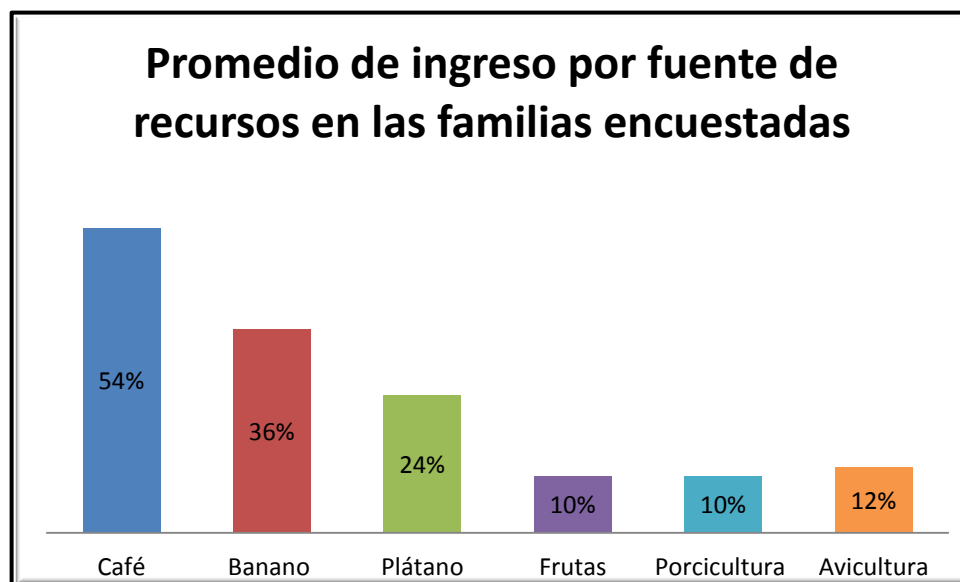
Fuente: elaboración propia

Se debe aclarar que todos los predios seleccionados para el desarrollo de la caracterización cuentan con procesos de caficultura dentro de su estructura económica.

Se puede identificar en la gráfica 11, una diversidad en los cultivos que complementan la caficultura; el cultivo del banano y del plátano son los más representativos.

La caficultura en promedio representa el 54% de los ingresos familiares, seguidos por la producción bananera (36%), Producción de plátano (24%), producción de frutales y porcicultura con un 10% cada uno, y por último los procesos de avicultura 12%. Lo anterior evidencia la importancia de la caficultura en la configuración de los ingresos de las Unidades Agrícolas Familiares.

Gráfica 12 Promedio de ingreso por fuente de recursos en las familias encuestadas



Fuente: Elaboración propia

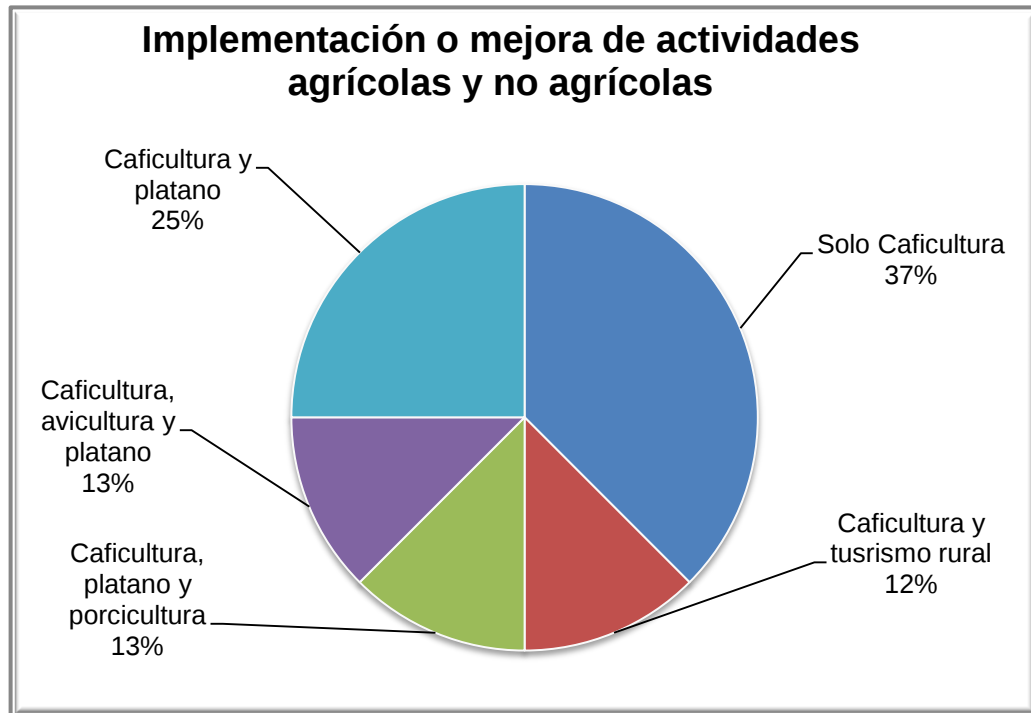
La población encuestada manifiesta que su principal fuente de ingresos es la caficultura, aclaran que no dependen exclusivamente de las temporadas de cosecha, el cultivo del café permite contar con ingresos constantes durante todo el año, esto debido a las podas y recolecciones intermedias. (Actividades que se desarrollan a diario).

Las demás actividades agrícolas (cosecha de plátano y banano) poseen características más estacionales, lo que imposibilita realizar los procesos de recolección a diario. El tiempo de cosecha de una planta de plátano desde su siembre a su cosecha es de 9 a 12 meses, en Colombia la generación de floraciones se pueden llegar a presentar durante 50 semanas de las 52 semanas del año.

El cultivo de frutas y el desarrollo de la avicultura y/o porcicultura se dan en pequeñas proporciones con motivos comerciales, algunos de los encuestados manifestaron que estas opciones de ingresos proveen un margen de utilidad bajo en comparación con los cultivos de café, banano o plátano

Se le consultó a los encuestados, “si tuvieran la oportunidad económica, ¿qué actividades agrícolas y no agrícolas le gustaría implementar?” se les presento una variedad de opciones y se les permitió nombra alguna otra actividad que no estuviera presente dentro de las opciones. (Ver gráfica 13)

Gráfica 13 Implementación o mejora de actividades agrícolas y no agrícolas



Fuente: Elaboración propia

Dado lo anterior, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 37% de los encuestados, manifestaron que si tuvieran la opción de una mejora, optarían por mejorar sus procesos de caficultura, esto explicado a partir de la necesidad de implementar un proceso de beneficio seco (proceso en el cual el café seco o pergamino, se cambia en almendra verde) tecnificado, para esto deben de hacer inversiones económicas en beneficiadores secos y máquinas de trillado.

Por otro lado, un 25% de la población, estaría interesada en implementar mejoras procesos no solo de caficultura, sino también en el cultivo de plátano, cabe recordar que el cultivo del plátano representa cerca del 24% (Ver gráfica12) de los ingresos de las Unidades Agrícolas.

El turismo rural es una opción a consideración, un 12% de la población estaría dispuesta de manera complementaria a la caficultura, en incursionar en el mercado del turismo rural, consideran el turismo como una opción de ingresos ocasionales mientras realizan las tareas

rutinarias del cafetal o los cultivos, esta población coincide en afirmar que el área rural provee de tranquila y calma a todos los visitantes.

El 13% de los encuestados consideran además de mejorar los procesos de caficultura y el cultivo del plátano, implementar la avicultura a mediana escala en con el objetivo de dar mayor diversificación a sus ingresos.

5.2.4.4. Evaluación de la interacción de la comunidad con el medio ambiente

En este apartado se evalúa la relación producción – medio ambiente, la cual está presente en el Desarrollo a Escala Humana, Desarrollo Rural y el modelo Balanced Scorecard, la preocupación de las diversas autoridades locales y nacionales por el cuidado del medio ambiente es creciente, en la actualidad se desarrollan diversos programas sociales para el mejoramiento de las prácticas agrícolas.

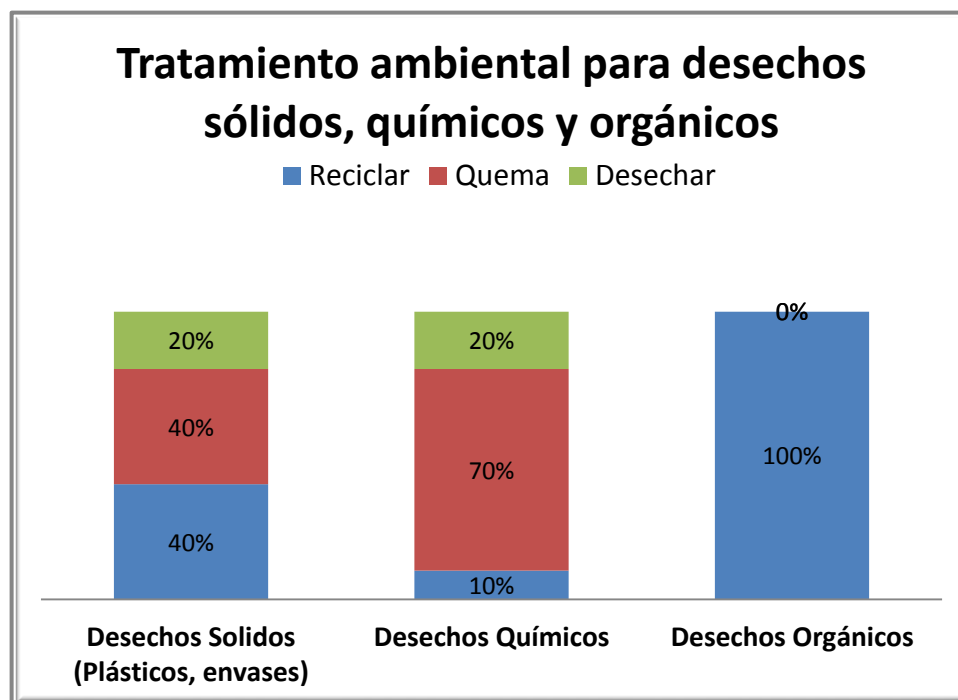
La Federación Nacional de Cafeteros, implementa políticas de protección medioambiental, buscando promover la sostenibilidad ambiental, social y económica de las zonas cafeteras, implementa programas como: “programa de Desarrollo Sostenible en el ámbito rural Colombiano”, el cual busca la promoción de buenas prácticas agrícolas, entre sus productores cafeteros.

Sobre el tratamiento de los desechos sólidos, el 40% de los encuestados desarrolla labores de recolección, almacenamiento y reciclaje, con el fin de su correcta disposición final son entregados a los vehículos recolectores de reciclaje que transitan por la región entre una y dos veces por mes, estos vehículos en general pertenecen a la empresa privada. (Ver gráfica 14)

Al indagar sobre el motivo para realizar procesos de reciclaje, los encuestados respondieron, sobre lo importante que resulta para ellos cuidar el medio en el que habitan, y su responsabilidad con las próximas generaciones, quienes vivirán de los esfuerzos del presente por conservar su futuro ambiental.

La evaluación arroja que otro 40% de la población, prefiere realizar quemas controladas de este tipo de desechos, al preguntar sobre el motivo para realizar quemas, los encuetados manifestaron, que el almacenamiento de este tipo de desechos demanda un mayor espacio por el volumen que contiene, además algunos de los envases poseen rastros de químicos, perjudiciales para la salud, además se convierten en focos de insectos. (Ver gráfica 14)

Gráfica 14 Tratamiento ambiental para desechos sólidos, químicos y orgánicos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los desechos químicos, tales como insecticidas, abonos químicos, entre otra clase de agroquímicos, los habitantes en una mayoría del 70% prefieren realizar quemas controladas, según los encuestados no existe otra manera de tratar dichos desechos, a pesar de estar conscientes del daño ambiental que causa.

Otra forma es desechar los residuos químicos, es almacenarlos para esperar al vehículo recolector, esa una opción del 20% de la población encuestada, otros pocos (10%), deciden hacer reciclaje, y dar otra opción de uso, como reenvasar producto o hacer combinaciones de otro tipo de productos.

Los desechos orgánicos son utilizados en procesos de compostaje y abono, estos son 100% “reciclables”, por lo que no se traduce en algún tipo de contaminación.

Sobre la responsabilidad del cuidado ambiental de los encuestados se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Cuidado de la fauna silvestre**

La mayoría de los encuestados coinciden en la importancia del cuidado de la fauna silvestre, reconocen la importancia de llevar una buena relación con su entorno, en ese sentido, no realizan prácticas de caza, evitan la destrucción de áreas protegidas.

- **Cuidado de la flora silvestre**

Los habitantes evitan en lo posible la tala indiscriminada de árboles, además están comprometidos en cuidar los nacimientos de agua presentes en algunas de las fincas encuestadas, realizan procesos de poda y cuidado de zonas protegidas, además de llevar a cabo procesos de nuevas plantaciones de especies arbóreas nativas.

5.2.5. Sobre la perspectiva administrativa de la comunidad, desde el Balance Scorecard

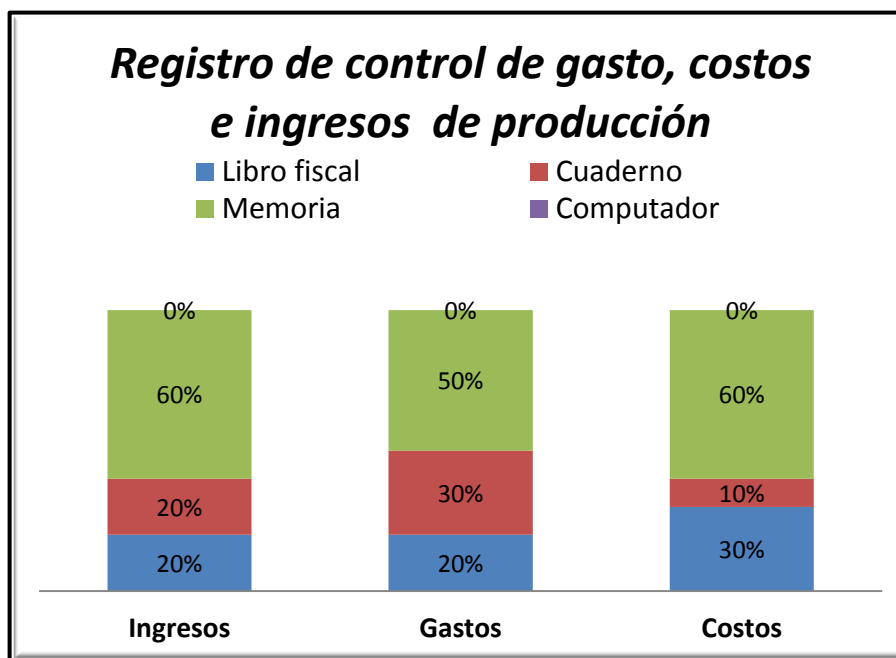
La evaluación de las unidades productivas campesinas aplicando esta herramienta administrativa, permite realizar un seguimiento sobre la mayoría de sus procesos y sus niveles de crecimiento, esto ayuda a las unidades productivas a adquirir estabilidad y sostenibilidad

5.2.5.1. Evaluación del proceso financiero

La frase de Peter Drucker “Lo que no se mide, no se puede mejorar”, es la mejor manera de iniciar este punto de evaluación, se busca establecer la forma en la cual la población encuestada lleva el control financiero de la Unidad Agrícola, a través de los gastos, costos e ingresos a partir de los registros.

Como se observa en la gráfica 15, la forma en la cual se llevan los registros Contables y financieros de las unidades productivas, es de la siguiente manera:

Gráfica 15 Registro de control de gasto, costos e ingresos de producción



Fuente: Elaboracion propia

Los encuestados (60% de la poblacion prefiere llevar el control de sus ingresos en la memoria) aclaran que no tienen necesidad de llevar un estricto control de sus ingresos, debido a que tienen presente la cantidad de café por arrobas vendido en determina temporada.

Algunos encuestados (20% uso de libro fiscal y 20% uso de cuaderno), manifiestan que es importan saber cuanto dinero ingresa fruto de su actividad cafetera y agricola, un control escrito les permite conocer que tan rentable es la produccion en determinada estacion.

Al preguntarles por el control de sus costos, el 60% encuestados manifiestan que prefieren llevar el control de los gastos de memoria, debido a que una vez reciben el dinero de las ventas de su actividad, hacen los pagos respectivos a los proveedores y demas personas con las cuales adquirieron obligaciones economicas, afirman que en general los insumos de produccion son distribuidos por la misma cooperativa de caficultores a la cual hacen las ventas del grano.

El uso de medios escritos por lo tanto quedo con un 40% de preferencia, los encuestados aducen, que el control personal de sus compras es un buen mecanismo para evitar costos

excesivos, además de ello esto les permite comparar los costos de producción con el proveedor o la cooperativa de caficultores.

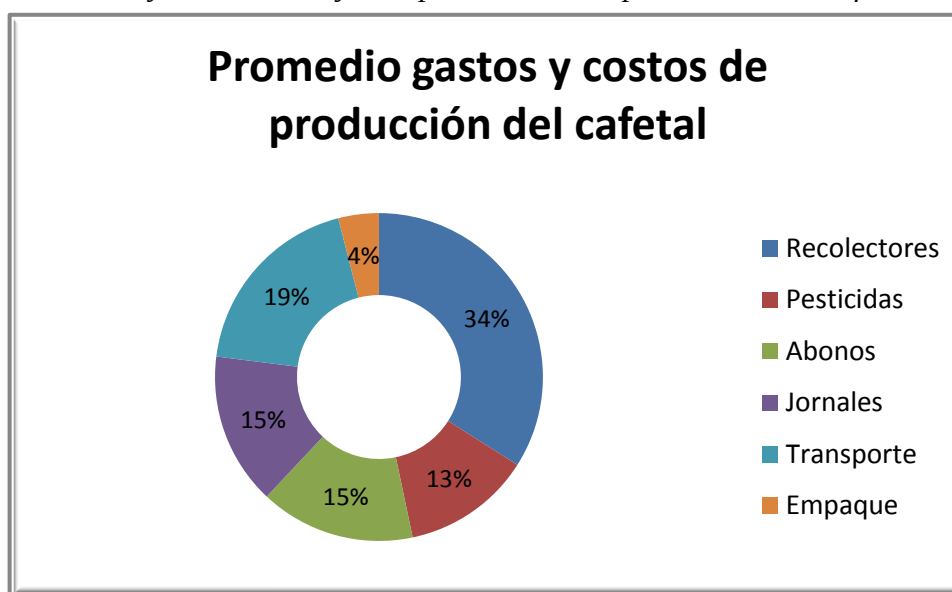
Sobre los gastos, el 50% de los encuestados hacen las respectivas anotaciones, aunque afirman que generalmente no registran todos los valores, debido a que realizan compras ocasionales fuera de la finca, y olvidan anotar el dinero utilizado.

Es clara la tendencia de los encuestados por llevar el control de registro financieros y contables en la memoria, existe una limitación para poder establecer datos más precisos acerca de la rentabilidad de la producción, además no se pueden establecer puntos de comparación entre fincas, lo cual resultaría ser una información de gran apoyo.

- ***Costos y gastos del proceso de producción del cafetal***

Los costos más relevantes dentro del proceso de producción del cafetal se encuentran en la mano de obra directa con un aproximado del 49% (recolectores 34% y pago de jornales 15%), dicha realidad no está alejada de los resultados propuestos por la Federación Nacional de Cafeteros, debido a que en promedio los costos de la mano de obra están alrededor del 60% de los costos directos de producción. (Zambrano, 2015).

Gráfica 16 *Gastos y costos de mayor importancia de la producción del cafetal*



Fuente: *Elaboración propia*

El segundo costo más importante dentro de esta distribución, es el valor asociado al transporte, con un 19% de los costos de producción, los encuestados afirman que la falta de inversión por parte del estado en las vías secundarias, elevan los costos de movilización de la cosecha a los centros de acopio, el mal estado de las vías hace que un recorrido de un vehículo demore entre 2 a 3 horas hasta el caserío, pero algunos caficultores deben de trasladar las cargas de café, por caminos vecinales o servidumbre, esta labor les puede tomar de una a dos horas, hasta la vía secundaria.

Se logró evidenciar el deterioro de la vía que comunica a Monterrey con la cabecera municipal de Buga, el medio de transporte más utilizado son las motocicletas, los encuestados manifiestan la facilidades crediticias para acceder a este tipo de vehículos, pero que no son útiles para realizar el transporte del grano de café en volumen.

En general la forma de trasladar pequeñas cargas de café, es a través del transporte público, que es prestado por buses tipo escalera, de acuerdo a información tomada de la comunidad es un tipo de transporte poco eficiente, los escasez de la frecuencia en las rutas y los altos tiempos de desplazamiento lo hacen poco viable.

- **Formas y fuentes de financiación del cafetal**

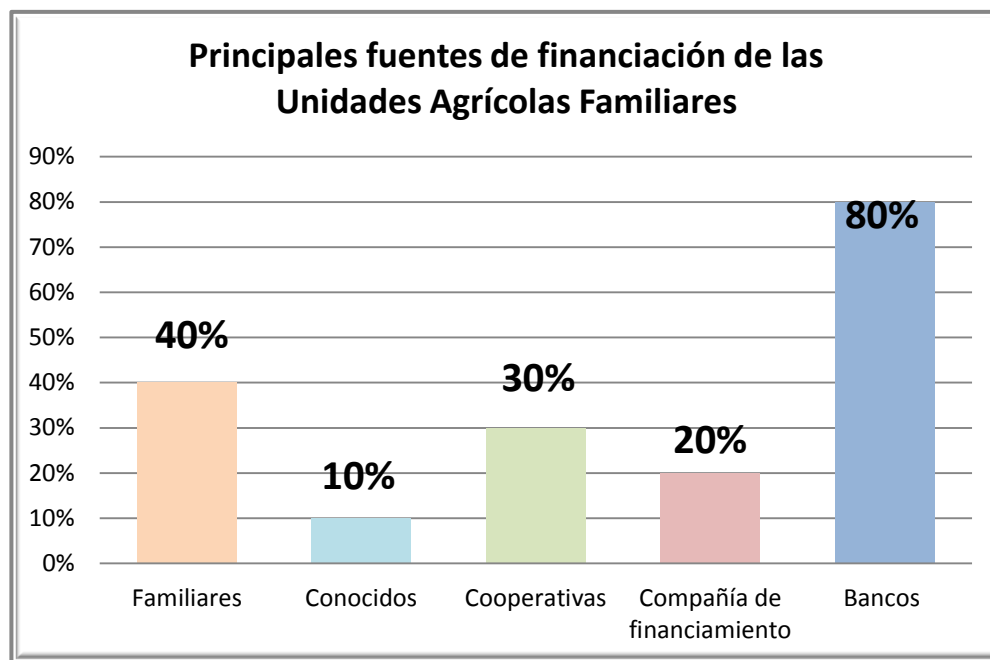
“La mejora en el acceso a financiamiento para la población rural y los pequeños agricultores es de vital importancia para lograr la reducción de la pobreza y la desigualdad”, (Revista Dinero, 2016) en la medida que la destinación de la financiación tenga como destino mejorar los procesos productivos rurales.

De acuerdo a los resultados de la encuesta, los sistemas de financiación usados por la comunidad con mayor frecuencia están orientados al sector bancario (80% de los encuestados señalan esta preferencia), (ver gráfica 16); los encuestados nombran algunas entidades financieras que desarrollan programas de apalancamiento agrícola, como lo son el banco agrario, banco popular, banco w, entre otros.

Una opción de financiamiento destacable es la participación de la familia (40%), (ver gráfica 16); de acuerdo a la población encuestada, el apoyo de la familia en sus procesos económicos es importante, debido a que la mayoría de este tipo de créditos no genera cobros adicionales por tasas de interés, en comparación con las entidades bancarias o de financiamiento.

Las cooperativas de caficultores, prestan servicios financieros a sus asociados, un 30% de los encuestados prefieren complementar su financiación con esta opción. (Ver gráfica 17)

Gráfica 17 Principales fuentes de financiación de las Unidades Agrícolas Familiares



Fuente: Elaboración propia

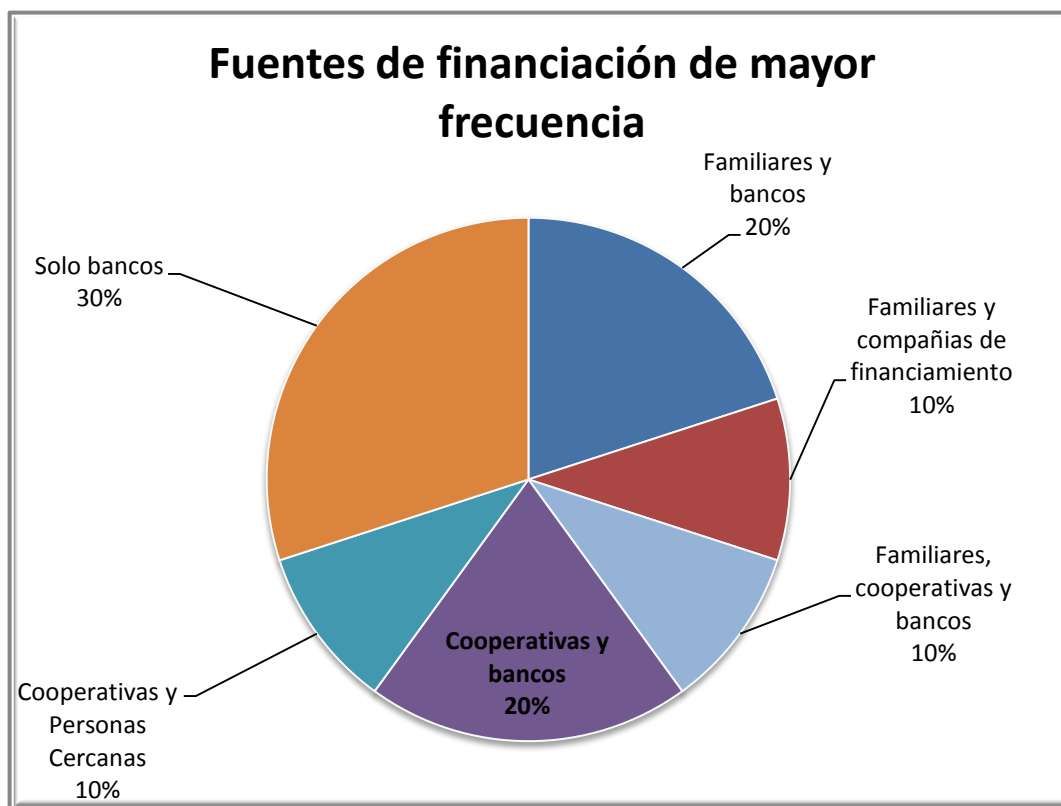
Las formas de apalancamiento son diversas, los encuestados manifiestan que por lo general emplean más de una forma de financiación, en el grafico a continuación se evidencia dicha relación. (Ver gráfica 18).

Se pueden identificar las siguientes composiciones de financiación:

El 40% de los encuestados prefieren tener una sola fuente de financiación de ellos el 30% elige el sector bancario, una de las razón es la flexibilidad en las tasa de interés y la duración en tiempo de estos créditos que pueden ser a mediano y largo plazo; mientras tanto un 10% solo se financia a partir de los créditos de la cooperativa a la cual perteneces, aducen que obtiene diversas facilidades de pago, así como adecuadas tasas de interés, y los requisitos son mínimos. (Ver gráfica 18)

Una gran porción de la población encuestada (70%), prefiere tener más de una opción de apalancamiento:

Gráfica 18 Fuentes de financiación complementarias de mayor frecuencia



Fuente: Elaboración propia

- La combinación entre cooperativas y bancos es del 20%; esta condición se presenta debido a que las personas prefieren hacer créditos en bancos a mediano y largo plazo con el fin de financiar cultivos, como complemento en las cooperativas solicitan pequeños créditos para la adquisición de abonos, pesticidas, herramientas entre otros materiales.

Los encuestados nombran entidades dedicadas a los microcréditos dentro de sus preferencias, como lo son Bancamia, Banco WWB, Banco fundación de la mujer, los cuales han desarrollado programas de créditos rural.

- La solicitud de créditos a compañías de financiamiento son menos comunes, con una destinación financiar cultivos, como complemento solicitan pequeños préstamos a familiares con el fin de dar respuesta a imprevistos. Esta es una opción del 10% de la población.

- El 10% de la población encuestada, prefiere contar con más de dos tipos de financiación, se basan en familiares, bancos y cooperativas; esto permite un mayor margen de apalancamiento, pero a su vez eleva los indicadores de endeudamiento.
- En la evaluación, el 10% de la población tiende a solicitar créditos a personas naturales y complementan su financiación con las cooperativas a las cuales vende el café, esta condición se presenta como resultado de los reportes negativos en centrales de riego crediticios, lo que imposibilita acceder al sistema de créditos bancarios.
- Para poder financiar cultivos solicita créditos a familiares o conocidos (de acuerdo a la información percibida el porcentaje de la tasa de interés va desde el 3% hasta un 7% mensual, de acuerdo al monto acordado) que en general pactan cancelar al momento de la cosecha del cultivo.

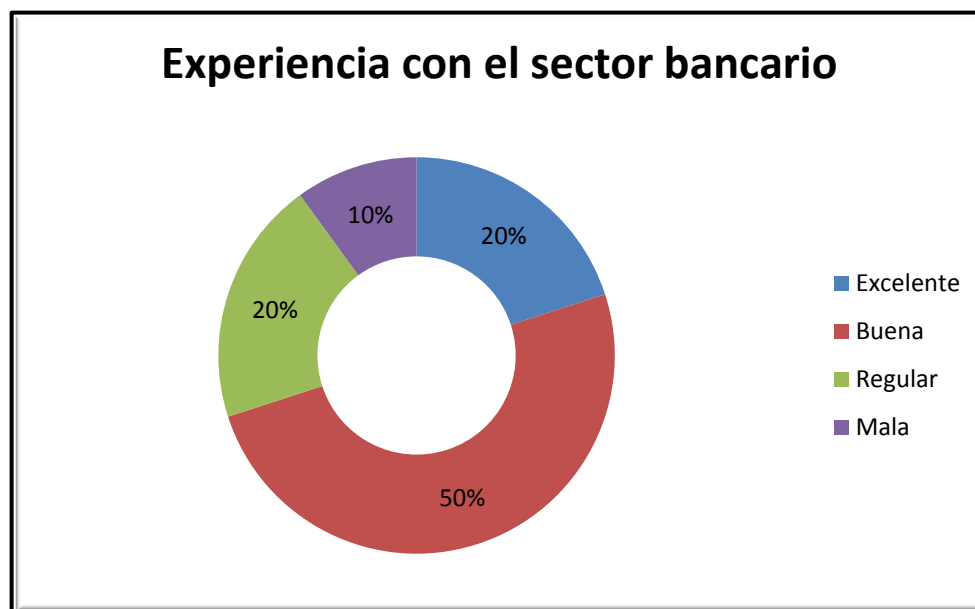
Es importante mencionar que en el país, “la mayor parte del crédito agrícola se otorgó a medianos y grandes productores. Los pequeños productores continúan enfrentando grandes problemas con el acceso al crédito” (Revista Dinero, 2016).

- **Experiencia de las Familias agrícolas cafeteras con el sector bancario**

Sobre la experiencia del usuario rural con el sector bancario, el 50% de la población (ver gráfica 19) la calificaron como “buena”, se percibieron conclusiones como:

- *“El banco es bueno, pues de ellos es que uno consigue el plata para sacar adelante el cafetal, lo importante es pagar cumplidamente”*
- *“Nosotros hacemos usos de los bancos por la facilidad de conseguir créditos, la atención es muy buena y siempre nos tratan con mucho respeto”*
- *“Lo importante con los bancos es ser muy cumplido con las cuotas, y con ellos nunca se va a tener problemas”*

Gráfica 19 *Experiencia con el sector bancario*



Fuente: *Elaboración propia*

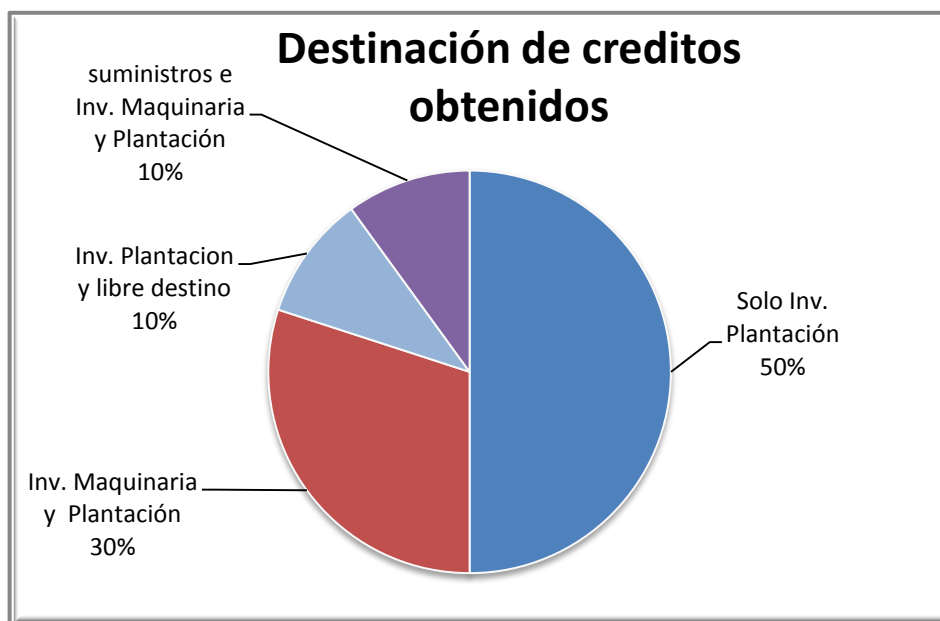
Sobre la experiencia del usuario rural con el sector bancario, el 50% de la población la calificaron como “buena”, se percibieron conclusiones como:

- “ *El banco es bueno, pues de ellos es que uno consigue el plata para sacar adelante el cafetal, lo importante es pagar cumplidamente*”
- “*Nosotros hacemos usos de los bancos por la facilidad de conseguir créditos, la atención es muy buena y siempre nos tratan con mucho respeto*”
- “*Lo importante con los bancos es ser muy cumplido con las cuotas, y con ellos nunca se va a tener problemas*”

El porcentaje que calificó como “mala” su experiencia, tienen motivos como:

- “*Los bancos no se ponen en el lugar de uno como campesino, y a veces las cosas no salen bien con el cultivo, entonces es donde llaman mucho y siempre a cobrar*”
- “*uno no puede atrasarse en una cuota, porque ya lo están llamando a cobrarle, para prestar el dinero si lo hacen con gentileza*”

Gráfica 20 Destinación de los créditos obtenidos



Fuente: Elaboración propia

El 50% de los créditos solicitados por la población, se destinan a la inversión de cultivos, bien sea de café, plátano, banano entre otros; los encuestados opinan que:

- “ Cuando pedimos prestamos al banco sabemos que debemos pagarlo, para hacer los pagos invertimos el capital en la finca, más exactamente en el cafetal”
- “nosotros pedimos generalmente plata, para financiar los cultivos, nunca la gastamos en otras cosas”
- “ yo sé que esa plata no es mía, tengo que devolverla, lo que hago es invertirla y así ganar más”

Se logra identificar una combinación en la destinación de los créditos obtenidos, en ese sentido se obtiene que:

- De los créditos obtenidos el 30% de la población los destina a la plantación y a desarrollar inversión en maquinaria y equipo, lo que a su vez mejora los procesos productivos.

- Un 10% de la población destina los créditos, no solo a los procesos de plantación, sino también al libre destino; en ese sentido realizan compras de bienes o servicios no relacionados con la actividad agrícola.

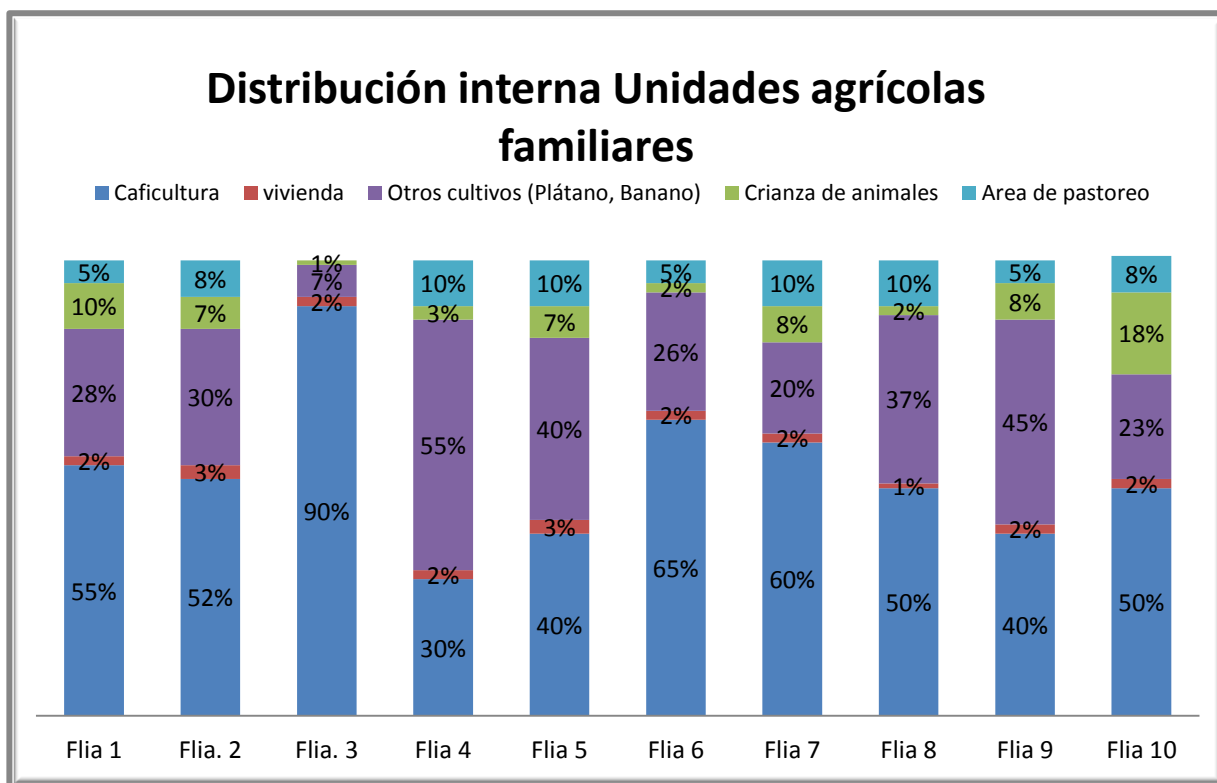
En general, la comunidad hace buen uso de los créditos obtenidos, son conscientes de la importancia de realizar el pago de sus cuotas en los tiempos establecidos por la entidad financiera.

5.2.5.2. Evaluación del proceso productivo interno de las Unidades Agrícolas Familiares

Este apartado evalúa la forma en la cual se desarrollan algunos de los procesos internos a nivel de negocio en las unidades agrícolas que agregan valor al producto.

Las unidades agrícolas encuestadas ubicadas en el corregimiento de Monterrey, tienen en promedio una extensión territorial igual a 7,5 plazas, o su equivalente a 4,68 hectáreas (1 plaza = 0,64 Ha), y su distribución interna en promedio es la siguiente (ver gráfica 21):

Gráfica 21 Distribución interna Unidades agrícolas familiares

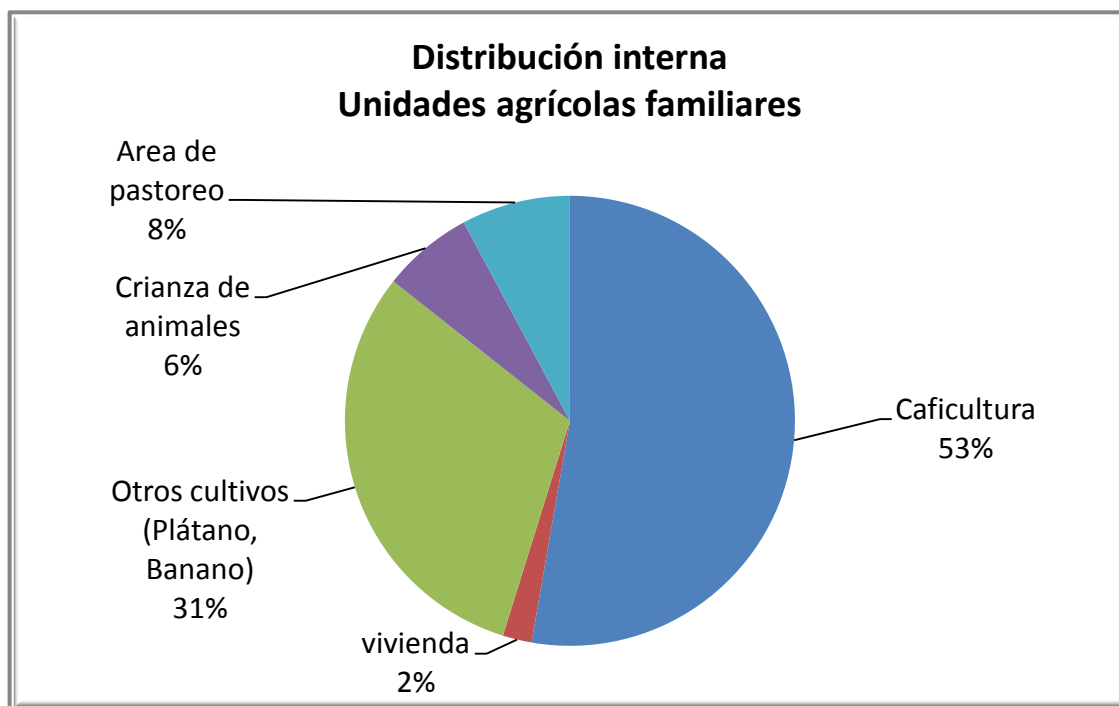


Fuente: Elaboración propia * (Flia = Familia)

Se observa en la gráfica 20, la distribución interna de cada una de las Unidades Agrícolas Familiares encuestadas, se observa el porcentaje que dedica cada familia a desarrollar actividades agrícolas y no agrícolas, de la extensión de su territorio en promedio destinan el 2% a vivienda (Ver gráfica 22).

De acuerdo a los encuestados, la utilización de cada Unidad Agrícola es cercana al 100%, esto debido a que el área que no se encuentra sembrada es utilizada para el pastoreo.

Gráfica 22 Promedio de la distribución interna Unidades agrícolas familiares



Fuente: Elaboración Propia

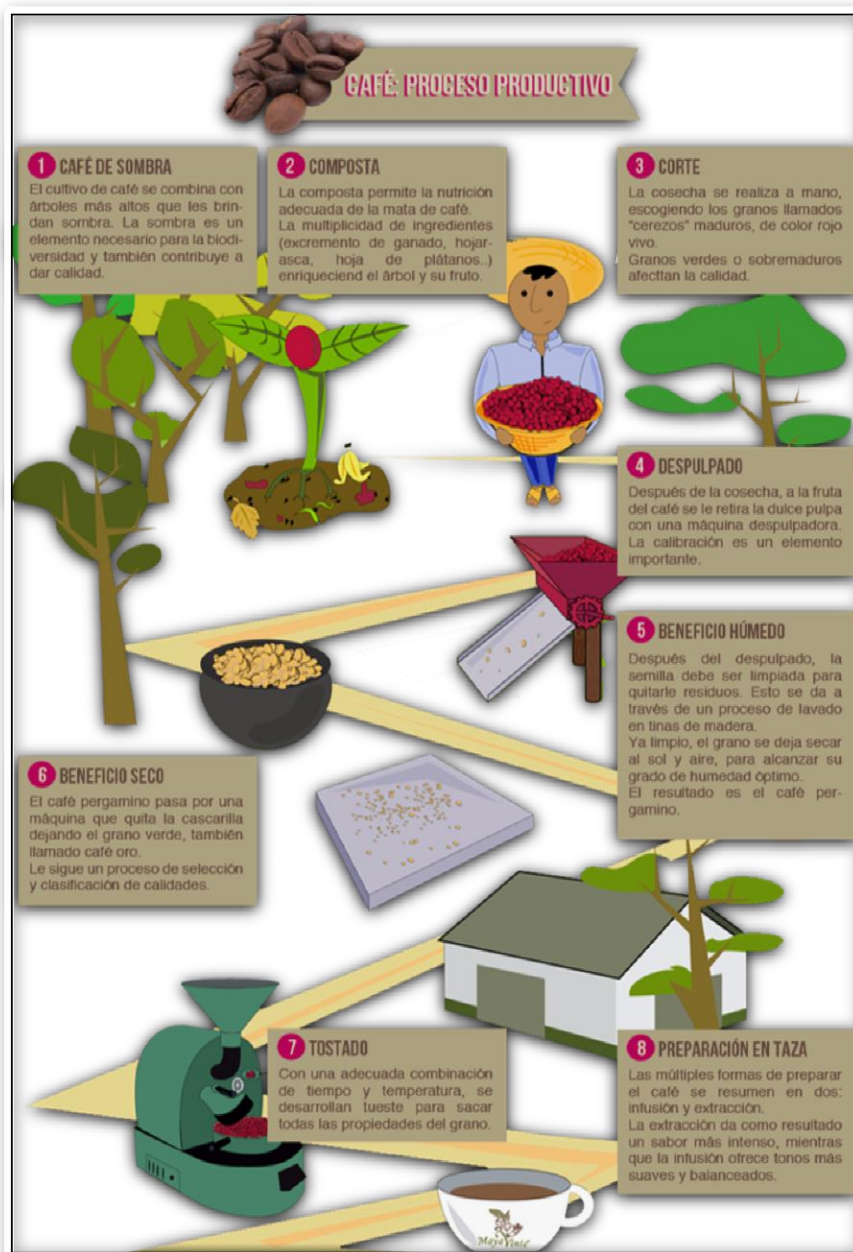
Las Unidades agrícolas encuestadas, se destacan por dedicar gran parte su extensión a la caficultura. Su distribución interna se encuentra fraccionada así: en promedio el 53% de su extensión está dedicada a la caficultura, un 31% a la producción de cultivos como el banano o el plátano, 6% a la crianza de animales, el área destinada a vivienda es del 2% y un área del 8% dedicada al pastoreo.

Es necesario recalcar que “los productores cafeteros del Valle del Cauca intensifican cultivos complementarios como el plátano, el frijol o el maíz, y alternan la caficultura con producción pecuaria intensiva a pequeña escala. En terrenos reducidos crían cerdos o aves y cultivan forrajes, sin quitarle espacio a los cafetales” (Salamanca, 2015)

- **Proceso productivo de transformación del café**

Se debe comprender el proceso de transformación del café, en este caso iniciando en la siembra del mismo hasta el proceso de beneficio seco (ver Ilustración 16).

Ilustración 15 Proceso productivo de transformación del café



Fuente: Maya Vinic (Empresa solidaria de caficultores)

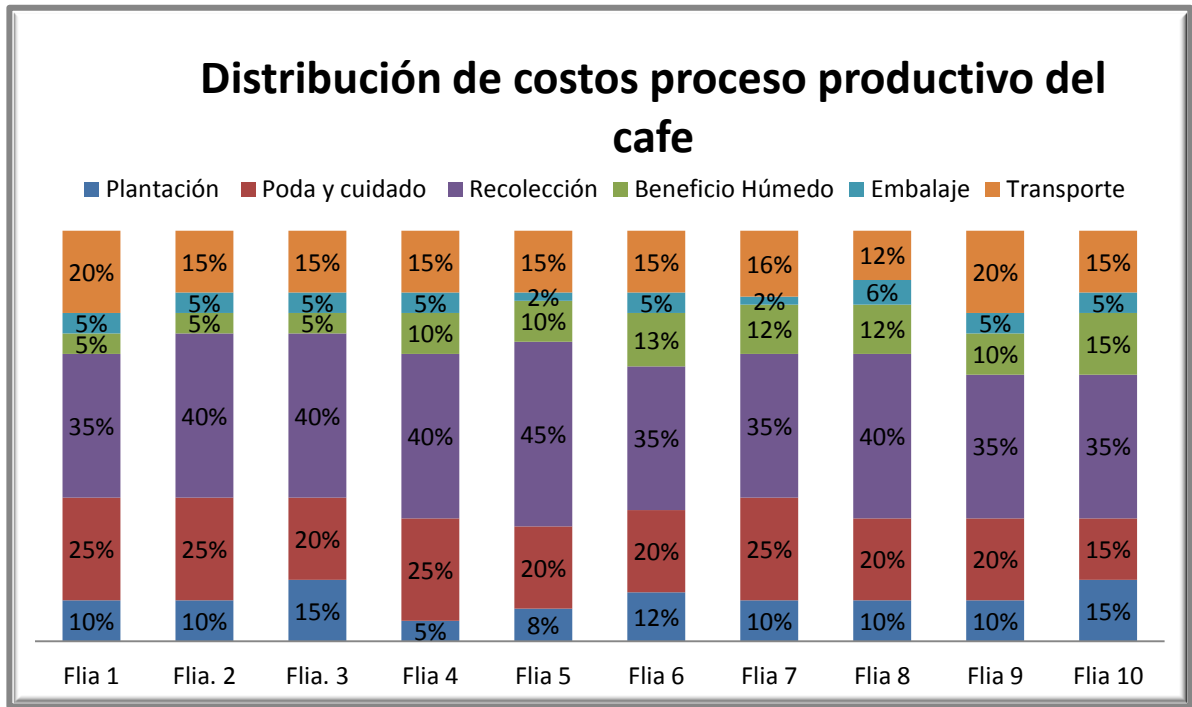
Todas las fincas cuentan con un sistema de beneficio húmedo, el cual está compuesto por maquina despulpadora y sus respectivos tanques de almacenamiento, algunas fincas con sistemas más elaborados que otras.

Las limitación estructurales de las Unidades Agrícolas, impiden que se realice el proceso de beneficio seco; esto se debe a la inexistencia de un beneficiadero seco, (espacios y maquinaria que permiten la conversión del café pergamino al grano verde). Lo anterior indica que en las Unidades Agrícolas encuestadas, se ejecuta cerca del 70% del proceso en la cadena de transformación del grano de café.

A continuación se evalúa la distribución de costos del proceso productivo del café, por cada Unidad Agrícola, de acuerdo a la información recolectada; en ese sentido se obtiene lo siguiente:

- Distribución de costos del proceso productivo del café en las Unidades Agrícolas***

Gráfica 23 Distribución de costos proceso productivo del café



Fuente: Elaboración Propia.

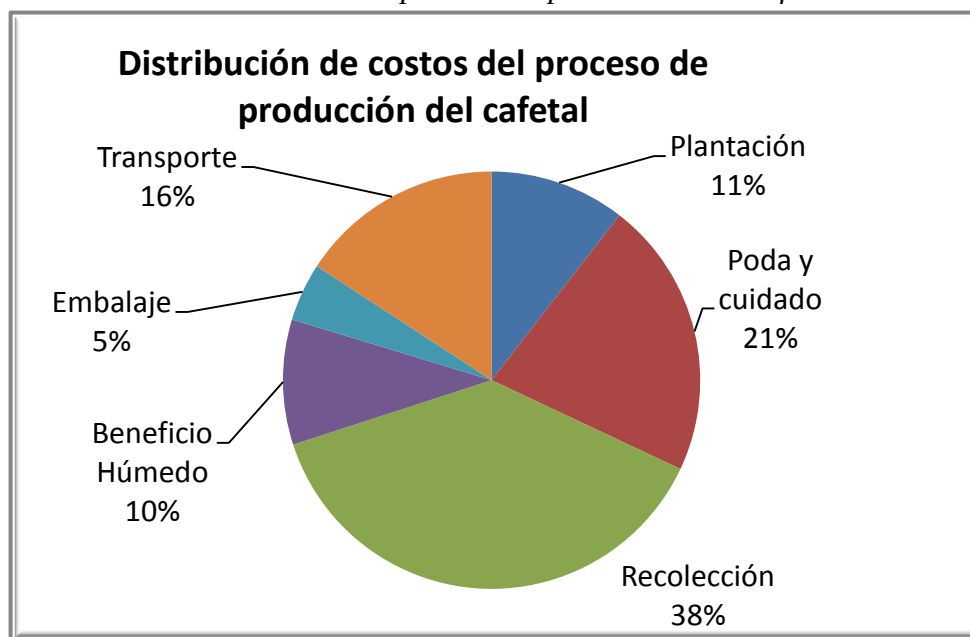
Como se observa en la gráfica 23 y 24, la mayoría de las Unidades Agrícolas, coinciden que los costos más representativos son los de la mano de obra, tanto en el proceso de recolección, como en el del cuidado y poda.

La poda y el cuidado del cafetal es el segundo costo de importancia, debido a que implica una constante revisión del cultivo, en donde se retiran las cerezas maduras que se encuentran en la tierra alrededor del palo de café y en la planta misma; este procedimiento evita la propagación de plagas y enfermedades del cultivo, además el jornalero tiene la tarea de aplicar de abonos y pesticidas.

El costo del transporte, como tercer valor de importancia, depende en gran medida de la ubicación de la finca, (que tan lejana se encuentra de la carretera principal, la cual comunica a Monterrey con la cabecera municipal de Guadalajara de Buga.), este costo varía en función de la cantidad en arrobas o kilogramos de café transportado.

En cuanto al proceso de transformación de la cereza en café pergamino, cuyo proceso recibe el nombre de “*beneficio húmedo*”, es el cuarto costo en importancia, ese proceso no demanda grandes cantidades de recursos humanos ni económicos, se debe contar con una maquina despulpadora y algunos estanques. El tamaño y la cantidad de equipos requeridos están en función de la producción de café en la finca.

Gráfica 24 *Distribución de costos del proceso de producción del cafetal*

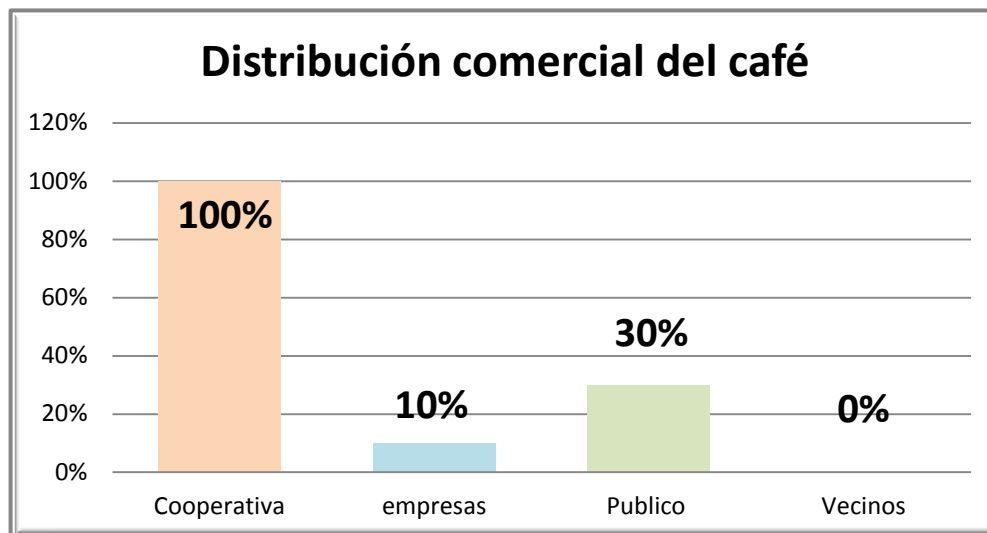


Fuente: *Elaboración propia*

- **Proceso de comercialización del café en las Unidades Agrícolas**

La distribución comercial del producto final (Café tipo pergamino) es realizada de la siguiente manera:

Gráfica 25 Distribución comercial del café



Fuente: Elaboración propia

Los encuestados prefieren en un 100% venderlo a las cooperativas de café afiliadas a la Federación Nacional de Cafeteros (F.N.C.).

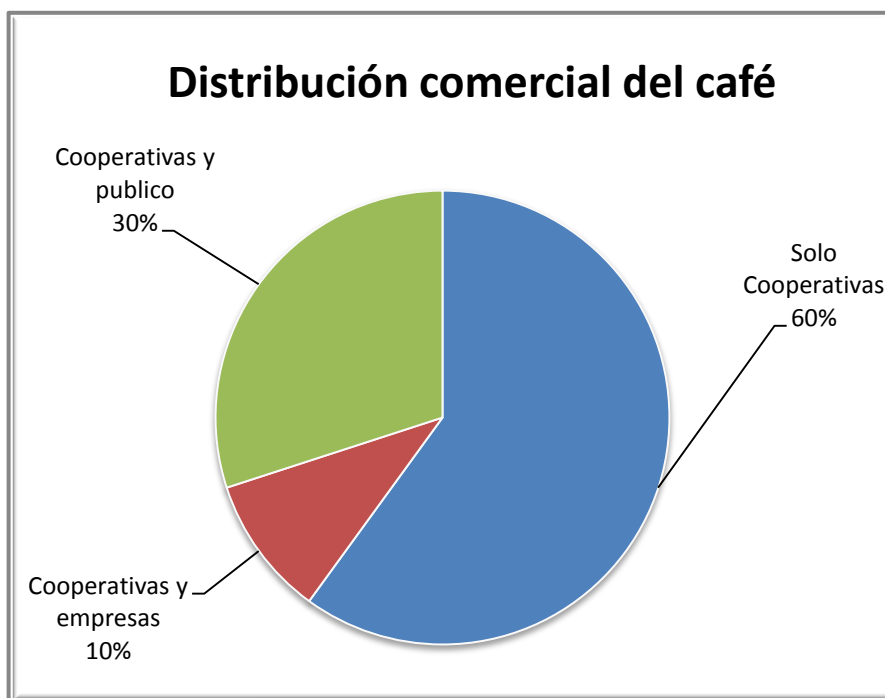
En Colombia existen alrededor de 34 cooperativas de caficultores inscritos ante la F.N.C., las cuales son un aliado estratégico para el desarrollo cafetero del país. El objetivo principal de las mismas es asegurar la compra permanente de todo el grano producido por sus asociados, garantizando siempre el mejor precio de compra, realizando los pagos de contado. (Martínez, 2016)

Las cooperativas se encargan de prestar servicios de financiación para la producción y créditos en insumos agrícolas.

En Guadalajara de Buga, se encuentran las cooperativas: “Cooperativa de Caficultores del Occidente del Valle” y “Cooperativa de Caficultores del Centro del Valle Buga”

Se logró identificar que en algunas de las Unidades Agrícolas, se desarrollan otras formas de distribución complementarias del café, entre ellas a empresas o al público en general.

Gráfica 26 Distribución comercial del café



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, se logró apreciar diversas formas de distribución comercial del café, de la gráfica 26 se analiza lo siguiente:

- El 100% de las Unidades Agrícolas, prefieren vender el café producido a las diversas cooperativas, esta relación se debe a la compra total de la producción y pago inmediato de las cooperativas al productor.
- En el 30% de los casos, además de vender a las cooperativas, los encuestados manifiestan que las pequeñas cantidades las venden al público en general, como familiares o conocidos.
- Existe una relación comercial con algunas empresas, quienes compran pequeñas cantidades para completar su producción, aun así los grandes volúmenes son ofertados a las diversas cooperativas

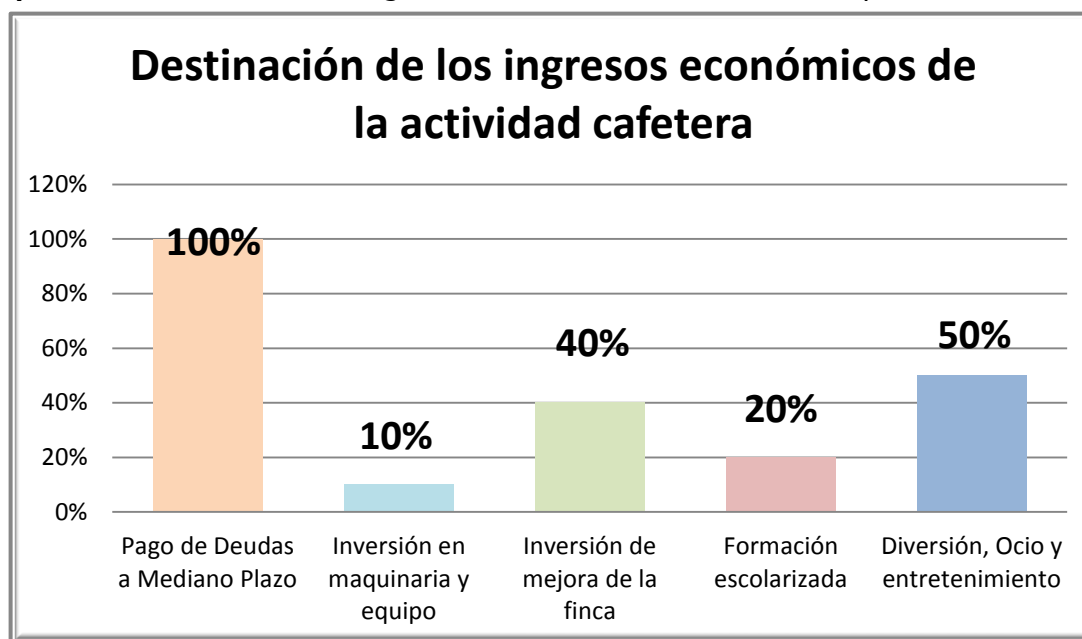
- ***Destinación de los ingresos económicos de la actividad cafetera***

Es importante analizar al final de la cadena de producción, la destinación de los ingresos económicos fruto de la actividad cafetera de las Unidades Agrícolas, Esta información permite abordar estrategias de apalancamiento.

Los encuestados manifiestan que de los ingresos frutos de la actividad cafetera, son destinados en diversas proporciones a las siguientes categorías:

- De la información recolecta se percibe, que en un 100% la población prefiere hacer pagos a deudas de mediano plazo, deudas causadas por concepto de abonos, insecticidas recolección, transporte, cuotas de financiación bancaria, entre otras. (ver gráfica 27).

Gráfica 27 *Destinación de los ingresos económicos de la actividad cafetera*

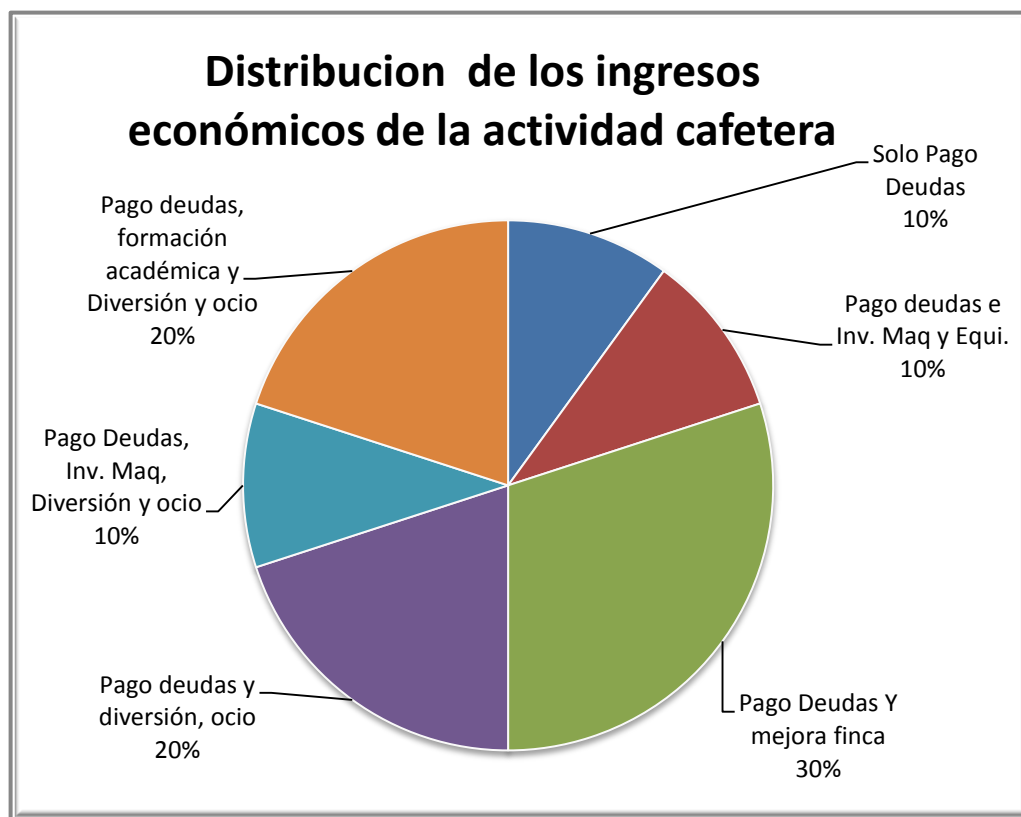


Fuente: *Elaboración propia*

- En un 50% de los encuestados, consideran importante los gastos relacionados a la diversión, ocio y entretenimiento del núcleo familiar.

Se pueden establecer las siguientes combinaciones de acuerdo a los gastos, lo que permite comprender de mejor manera la realidad.

Gráfica 28 Distribución de los ingresos económicos de la actividad cafetera



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica 28, el pago de deudas es una prioridad para todas las Unidades Agrícolas encuestadas, pero se pueden encontrar relaciones como:

- Realizar mejoras en la propiedades la preferencia de un 30% de los encuestados, estás mejoras pueden estar orientadas a la unidad habitacional, o a la implementación de nuevos procesos que mejoren la producción.
- Hacer gastos en diversión, ocio y entretenimiento, es una opción del 20% de las Unidades Agrícolas encuestadas.
- La inversión en formación académica es la prioridad del 10% de las Unidades Agrícolas encuestadas, este tipo de inversión es particularmente baja, se debe recordar que la formación académica permite desarrollar más y mejores soluciones innovadoras a diversas dificultades.

5.2.5.3. Evaluación del proceso de aprendizaje y crecimiento

Para Norton y Kaplan “El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos...”. (2002)

En este apartado se evalúa, como los participantes adquieren nuevas destrezas, habilidades y conocimientos que les permiten mejorar sus unidades productivas a mediano y largo plazo.

De acuerdo a lo anterior, la Federación Nacional de Cafeteros, ofrece una variedad de programas para el desarrollo de la comunidad agrícola cafetera; algunos de estos programas son:

- **Programa de Gestión empresarial:** Desde el año 2002 y en conjunto con el SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), se desarrolla esta propuesta educativa, la cual pretende “Fortalecer los valores humanos y la capacidad de gestión empresarial para el manejo eficiente de la empresa cafetera”.

Este programa se encuentra dividido en dos niveles, un nivel básico donde los participantes “adquieren conocimiento sobre la empresa y los aspectos fundamentales sobre la gestión empresarial.”; y un nivel avanzado en el cual al caficultor se les instruye sobre la utilización de “herramientas administrativas que le permiten tener control sobre la empresa para mejorar el margen en el negocio cafetero”

- **Producción de cafés especiales:** Es una iniciativa promovida desde los diversos comités departamentales de cafeteros, para que los caficultores puedan acceder a estándares de sostenibilidad y acceso a determinados segmentos de mercado de café especial.

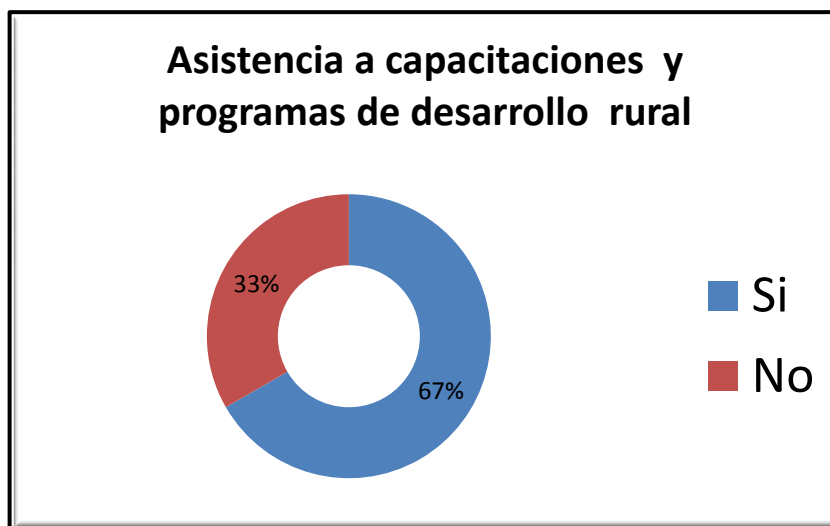
La capacitación entonces consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una comunidad y está orientada al cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores (Silíceo, 2004)

A continuación se evalúa, la asistencia y participación de los encuestados en programas de desarrollo rural o diversos programas de aprendizaje.

El 67% de los encuestados manifiesta que ha participado de las capacitaciones y programas de desarrollo rural y cafetero; al indagar el motivo de su participación se obtuvieron las siguientes respuestas: (Ver gráfica 29)

- “Uno debe de capacitarse para aprender la forma correcta de hacer las cosas, para mejorar el cafetal y de esa manera producir más”.
- “Asistir a las capacitaciones es importante porque aprendo cosas para producir más y para cuidar mi cafetal de la broca, o de las enfermedades que puede sufrir el cultivo”.

Gráfica 29 Asistencia a capacitaciones y programas de desarrollo rural



Fuente: Elaboración propia

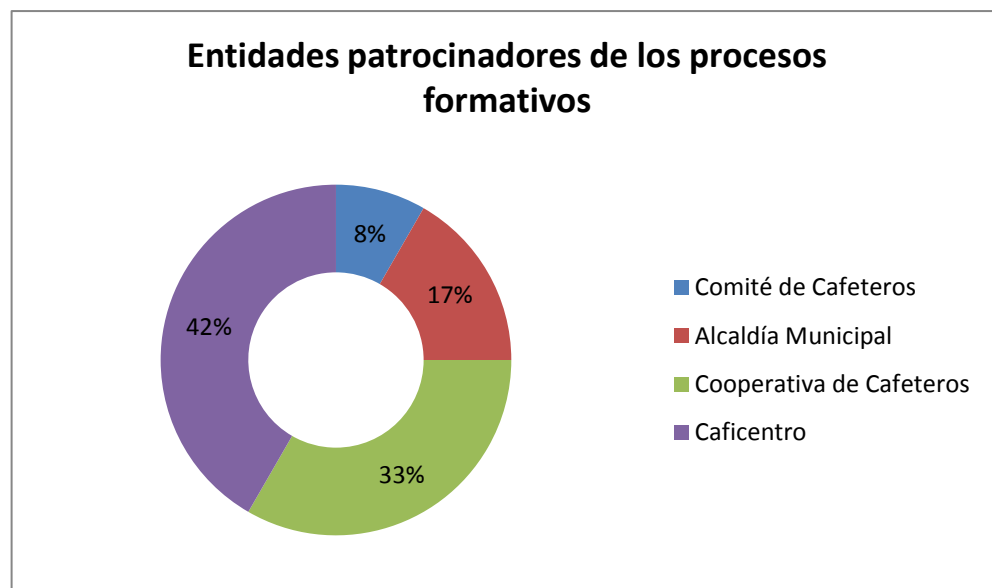
El 67% de los encuestados manifiesta que ha participado de las capacitaciones y programas de desarrollo rural y cafetero; al indagar el motivo de su participación se obtuvieron las siguientes respuestas:

- “Uno debe de capacitarse para aprender la forma correcta de hacer las cosas, para mejorar el cafetal y de esa manera producir más”.
- “Asistir a las capacitaciones es importante porque aprendo cosas para producir más y para cuidar mi cafetal de la broca, o de las enfermedades que puede sufrir el cultivo”

El 33% restante, expresa que no participa por que no tiene tiempo disponible de asistir a las reuniones, aunque tratan de aplicar las recomendaciones que hacen el comité regional de cafeteros y la cooperativa a la cual ofertan su café.

El 75% de los encuestados manifiestan que las cooperativas de cafeteros son los mayores oferentes de procesos formativos para sus asociados y no asociados, de este porcentaje el 42% de la población asiste a las actividades de capacitación auspiciadas por la “Cooperativa de Caficultores del Centro del Valle (CAFICENTRO)”. (Ver gráfica 30)

Gráfica 30 Entidades patrocinadores de los procesos formativos



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los encuestados, “CAFICENTRO”, es una entidad privada que centra sus políticas de desarrollo institucional en el bienestar del caficultor. Esta cooperativa tiene como proceso misional:

Trabajar por el bienestar integral de los asociados, su familia y comunidad cafetera, a través de la comercialización del café e insumos agropecuarios y la prestación de servicios sociales y económicos, fomentando los valores corporativos de solidaridad, democracia, equidad, honestidad y lealtad con responsabilidad social (Caficentro 2017)

La participación de los encuestados en los procesos formativos brindados por entidades de carácter público es del 17%.

El plan de desarrollo municipal 2016 - 2019 “Buga renovada”, prevé una serie de programas institucionales orientados al desarrollo rural integral, basado en aspectos como: la competitividad y el desarrollo sostenible:

El Programa de “Economías rurales sostenibles y sustentables” está orientado a procesos de asistencia técnica orientada a la producción, basado en el fortalecimiento de la economía campesina, prevé la incorporación de tecnologías de información y comunicación como apoyo a la comercialización de productos campesinos.

El comité regional de cafeteros, realiza procesos de acompañamiento a los productores, mediante la tecnificación de los cultivos, de acuerdo a los encuestados tan solo el 8% participa de los programas formativos de esta entidad.

En general, la población encuestada coincide en lo vital que resultan los procesos formativos a nivel técnico, este nuevo conocimiento les permitirá mejorar los sistemas productivos y su relación con el entorno ambiental.

6. DESARROLLO RURAL INTEGRAL, DESARROLLO A ESCALA HUMANA Y UN MODELO GESTIÓN APLICABLE A LA PEQUEÑA UNIDADES AGRÍCOLAS FAMILIARES CAFETERA DE MONTERREY

Un modelo es entendido como un instrumento el cual se utiliza para un propósito determinado y satisface las necesidades primordiales del utilizador, “Un buen modelo funcional toma en cuenta todos los factores esenciales e ignora por completo los detalles superfinos.” (FAO, 2011, p. 10).

A continuación se realiza la comparación de los resultados obtenidos en el proceso indagatorio con las Unidades Agrícolas Familias cafeteras, asentadas en el corregimiento de Monterrey, con respecto al planteamiento teórico de “Desarrollo Rural, Desarrollo a Escala Humana y el Balanced Scorecard; esto con el propósito de establecer las variables que permitan un desarrollo rural integral.

De acuerdo a lo anterior, se toma lo planteado por Max Neef en su perspectiva “Desarrollo a Escala Humana”, las personas -Unidades Agrícolas familiares- como eje principal del desarrollo, y a su alrededor unos pilares fundamentales como: la articulación de todo desarrollo con el medio ambiente, la satisfacción de las necesidades humanas y el desarrollo de autodependencia.

Todo desarrollo debe estar pensado en cubrir las necesidades humanas, no solo básicas (alimentación, salud, vivienda), sino necesidades axiológicas como: protección, afecto, entendimiento, participación, identidad y libertad.⁷; Max Neef considera que se deben de evaluar las posibilidades de acceso a los bienes económicos necesarios.

En el desarrollo de la caracterización de las Unidades Agrícolas Familiares cafeteras, se evaluaron algunas de las categorías axiológicas propuestas en la metodología del “desarrollo a escala humana” planteado por Max Neef: Subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio e identidad, fueron las categorías seleccionadas por ser identificables dentro del estudio.

Uno de los hallazgos más relevantes, se encuentra en el proceso de asociatividad de la comunidad. Las personas encuestadas consideran importante establecer relaciones interpersonales adecuadas, fundamentadas en el respeto y la cooperación.; pero no son partícipes activos de procesos asociativos, lo anterior se percibe como resultado de:

⁷ Ver cuadro 1: *Matriz de necesidades y satisfactores*

1. Una alta dependencia del mercado para satisfacer la necesidad de alimentación en las Unidades Agrícolas Familiares; esto a razón que, cerca del 90% de los alimentos de consumo son adquiridos en las plazas de mercado o supermercados.
2. La falta de procesos cooperativos que permitan un libre intercambio de productos cultivados entre las Unidades Agrícolas Familiares, dificultan el proceso de autoabastecimiento (Tanto solo el 10% de los encuestados realiza procesos de intercambio de alimentos con sus vecinos).
3. Insuficiencia en procesos de convivencia comunitaria, lo que dificulta la interdependencia⁸ de las Unidades Agrícolas Familiares; la no participación en diversas actividades de convivencia es del 39%, es una de las causantes.
4. La escasa participación en la Junta de Acción Comunal (solo el 30% de los encuestados participan), impide establecer estrategias incluyentes, que solucionen de forma creativa las diversas dificultades.

De acuerdo a lo anterior, al momento de evaluar la asociatividad en las Unidades Agrícolas Familiares, se perciben falta procesos comunitarios; esto a razón de la inexistencia de programas colectivos que les permitan afrontar dificultades como: la seguridad alimentaria, el transporte, el proceso de comercialización de los diversos cultivos (incluido el café), además de la generación de espacios culturales y de encuentro social, lo anterior afecta la autodependencia de cada familia; cabe recordar que Max Neef consideran la autodependencia como eje principal de desarrollo.

Sobre la relación de las Unidades Agrícolas Familiares con el medio ambiente; existe una preocupación generalizada por el cuidado y preservación del área la cual habitan y en general del estado del medio ambiente, esto se identifica a través de las acciones que los habitantes ejecutan para preservarlo.

1. La conciencia sobre el cuidado ambiental en las Unidades Agrícolas Familiares, se identifica a través del cuidado que le dan a la fauna y flora, la población manifiesta que no realizan tala indiscriminada de árboles, y no realizan actividades de caza en fauna silvestre.
2. Se realizan algunos procesos de reciclaje, para algunos tipos de desechos sólidos.

⁸ La interdependencia es la dinámica de ser mutuamente responsable y de compartir un conjunto común de principios con otros.

3. La quema en los desechos químicos es preocupantemente alta, cerca del 70% de las Unidades agrícolas, queman este tipo de desperdicios.

Max Neef aclara que, “el desarrollo autodependiente permite una satisfacción más completa y armoniosa del sistema total de necesidades humanas fundamentales.” 1993, esto se logra reduciendo la dependencia económica e incentivando la participación y la creatividad, además de ello las comunidades logran una mejor comprensión de las tecnologías y de los procesos productivos, todo esto sucede cuando adquieren la capacidad de autoadministrarse. (Max Neef, 1993).

Continuando con el análisis teórico – práctico, se toma el enfoque de Desarrollo Rural Integral, donde su principal propósito es el desarrollo de la comunidad rural a través de elementos como:

- El crecimiento equilibrado entre el sector rural y el urbano.
- Elevar la producción y productividad rural
- Aumentar el nivel de ingresos económicos de la población campesina
- Promover la participación organizada del sector rural
- Propiciar retención de excedentes económicos generados por la actividad agrícola.
- Promover la interacción adecuada con el medio ambiente.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la “*caracterización de aspectos sociales y económicos de las unidades agrícolas familiares cafeteras en monterrey*”, se logra identificar:

- **Alta migración** Es una alerta la migración de la población rural a lo urbano, es preciso recalcar que la migración es “desfavorable para el campo en la medida en que migran los más capaces y los que tienen mayor potencial de innovar en la agricultura”; se percibe como los jóvenes migran a la cabecera municipal de Buga.

La migración rural ocasiona para el sector cafetero, pérdida de mano de obra (recolectores), lo que eleva los costos directos de producción; afectando la rentabilidad económica de la Unidad Agrícola Familiar.

- **Tenue participación activa de la población en organizaciones de carácter comunitario:** Si bien, algunos de los encuestados manifiestan que hacen parte de organizaciones comunales no ejercen su opción a participar, dificultando los procesos de interacción, lo cual puede ser causante de la falta de procesos innovadores.

- **Destinación de excedentes económicos fruto de actividad agrícola – cafetera:**

En general la población destina los excedentes económicos al pago de deudas adquiridas con terceros (el 80% de los ingresos son destinados al pago de alguna obligación financiera), a la autofinanciación de cultivos y a cubrir gastos relacionados a alimentación, vivienda, salud y educación.

El alto apalancamiento impide que las Unidades Agrícolas Familiares, destinen excedentes económicos a procesos formativos y de mejora en infraestructura, este impedimento afecta en gran medida la productividad de cada Unidad Agrícola; cabe recordar, que el proceso que genera mayor valor al producto final es el de beneficio seco y tostado del grano.

- **En cuanto al nivel de productividad,** las Unidades Agrícolas Familiares, son homogéneas en cuanto a su distribución de producción, en general la caficultura es complementada con otro tipo de cultivos.

Se deben de tener en cuenta los siguientes aspectos que permitan una mejora integral en las Unidades Agrícolas Familiares.

1. Se pueden incrementar los ingresos de las Unidades Agrícolas Familiares, mediante la intensificación del cultivo del café y la diversificación de la producción desarrollando actividades agrícolas y pecuarias. (Salamanca, 2015).
2. La capacidad del sector rural para retener su población estará determinada por factores como: primero, la capacidad de elevar el bienestar social, segundo, en el aumento del nivel de empleo y tercero, el aumento generalizado de los ingresos de los campesinos. (Gaona, 2002).
3. La participación de los campesinos debe ser incluyente, donde se genere un ambiente social y confortable, para expresar de manera libre sus diversos ideales; los proyectos o estrategias generados deberán incorporar las necesidades y aspiraciones de cada participante.

Por otro lado el modelo de gestión administrativo Cuadro de Mando Integral (C.M.I.), es utilizado como una herramienta para generar estrategias de desarrollo organizacional, el cual está basado en las capacidades del capital humano (en las personas), incluye perspectivas: financieras, de gestión del conocimientos, y de procesos internos de negocio.

Una visión general de las unidades agrícolas familiares cafeteras, desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral, permite identificar los siguientes resultados:

- Los sistemas de control de gastos, costos e ingresos, aplicados actualmente por las unidades agrícolas, no son los más óptimos, no permiten conocer de manera inmediata y oportuna la salud financiera de cada Unidad Familiar Agrícola.

Tan solo el 40% de la información financiera de la Unidad Agrícola Familiar es registrada de manera escrita, pero esta información no aporta elementos pertinentes para la evaluación financiera desde los indicadores matemáticos apropiados.

- Las Unidades Agrícolas Familiares evaluadas, existe una variedad apropiada de cultivos lo que permite una correcta diversificación de los ingresos económicos; esto resulta pertinente pues no se depende exclusivamente de una misma actividad económica que permita subsanar gastos y costos.
- Los principales costos están asociados a la mano de obra directa, esto básicamente responde a escasez de mano de obra, lo que eleva los valores de los jornales para ejecutar diversas actividades agrícolas o cafeteras.
- En cuanto a la producción cafetera, se observa un conocimiento absoluto del proceso de producción, lo que es un determinante de calidad; Las unidades Agrícolas Familiares Cafeteras, ejecutan un 75% del proceso de transformación del grano.
- La inexistencia de sistemas de comercialización, diferente a la venta de café a las cooperativas, (quienes actúan como intermediarios entre la gran empresa y el exportador, adquiriendo una mayor utilidad), dificultan una correcta distribución de los beneficios económicos.
- Existen algunas iniciativas de innovación cafetera, como la producción de almácigos de café, para su posterior venta, esta iniciativa reduce el tiempo de maduración en los cultivos hasta en dos meses.
- Faltan indicadores específicos de producción, que permitan determinar acciones tempranas sobre la rentabilidad en los cultivos.
- La constante formación técnica de los campesinos se representa en la calidad del grano cosechado.
- Un alto valor de apalancamiento, lo que reduce los márgenes de utilidad.

Con respecto a lo anterior, las bases para la formulación de un modelo de gestión de Unidades Agrícolas Familiares cafeteras, que permitan generar un desarrollo rural integral en el corregimiento de monterrey, deben incluir algunas de las siguientes perspectivas:

1. *Perspectiva de la satisfacción de las necesidad humanas axiológicas*

Las necesidades humanas vistas desde una perspectiva de Desarrollo a Escala Humana, este enfoque se debe sustentar en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, compuesta por diversas categorías axiológicas tales como protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, identidad y libertad, elevando así niveles de auto dependencia.

Se deben de establecer indicadores que permitan medir ese tipo de desarrollo de manera integral, (nivel de ingresos económicos por familia, nivel de escolarización, acceso a sistemas de seguridad social, entre otros) agrupando variables de carácter comparativo, esto con el fin de realizar un seguimiento continuo de la situación actual y futura de la población rural.

El estudio de las Unidades Agrícolas Familiares desde esta perspectiva deberá comprender los diversos tipos de necesidades axiológicas para esa manera plantear estrategias desde el Desarrollo Humano Integral para dar solución óptima.

La participación del Estado es fundamental para el desarrollo de las Unidades Agrícolas Familiares, como ente que propicie el bienestar general de la comunidad del corregimiento de Monterrey.

2. *Perspectiva productiva*

Esta perspectiva, considerada desde los tres enfoques estudiados con anterioridad (Balance Scorecard, Desarrollo a Escala Humana y Desarrollo Rural Integral), la cual demanda una articulación orgánica de cada uno de sus componentes, en ese sentido, se debe alcanzar un equilibrio financiero visto desde los procesos internos de producción, la comercialización, los ingresos y el empleo generado; este último tomando el aprendizaje y el crecimiento de la población rural.

Es importante enmarcar la perspectiva desde una visión de intercambio justo entre el sector agrícola y el industrial, asegurando siempre mayores excedentes al productor en los procesos comerciales.

Se deben de establecer estrategias que dinamicen los ingresos de las Unidades Agrícolas Familiares del corregimiento de Monterrey, a partir de la diferenciación de la producción de café; en ese sentido una opción viable es la concentración en producción de cafés especiales (orgánicos, amigables con la naturaleza, de origen, gourmet, etc.), esto a razón que constituye alrededor del 20% de la producción de café en Colombia, además es cotizado a precios más altos que el café corriente.

3. *Perspectiva orgánica y ambiental*

Se debe lograr satisfacer las necesidades presentes, sin comprometer la sostenibilidad de las generaciones venideras (Subgerencia Cultural del Banco de la República. 2015), esta perspectiva debe estar orientada a lograr la auto-dependencia de cada individuo, esto a partir de mejores prácticas productivas y de convivencia con su entorno ambiental.

Se deben generar estrategias que permitan la creación de sistemas de producción agrícolas que sean ambientalmente sostenibles; se debe considerar los sistemas de producción orgánicos, debido a que permiten una mejor interacción de las Unidades Agrícolas con el medio ambiente; adicional a lo anterior, se deben establecer sistemas de reciclaje y disposición final de desechos químicos y sólidos no biodegradables,

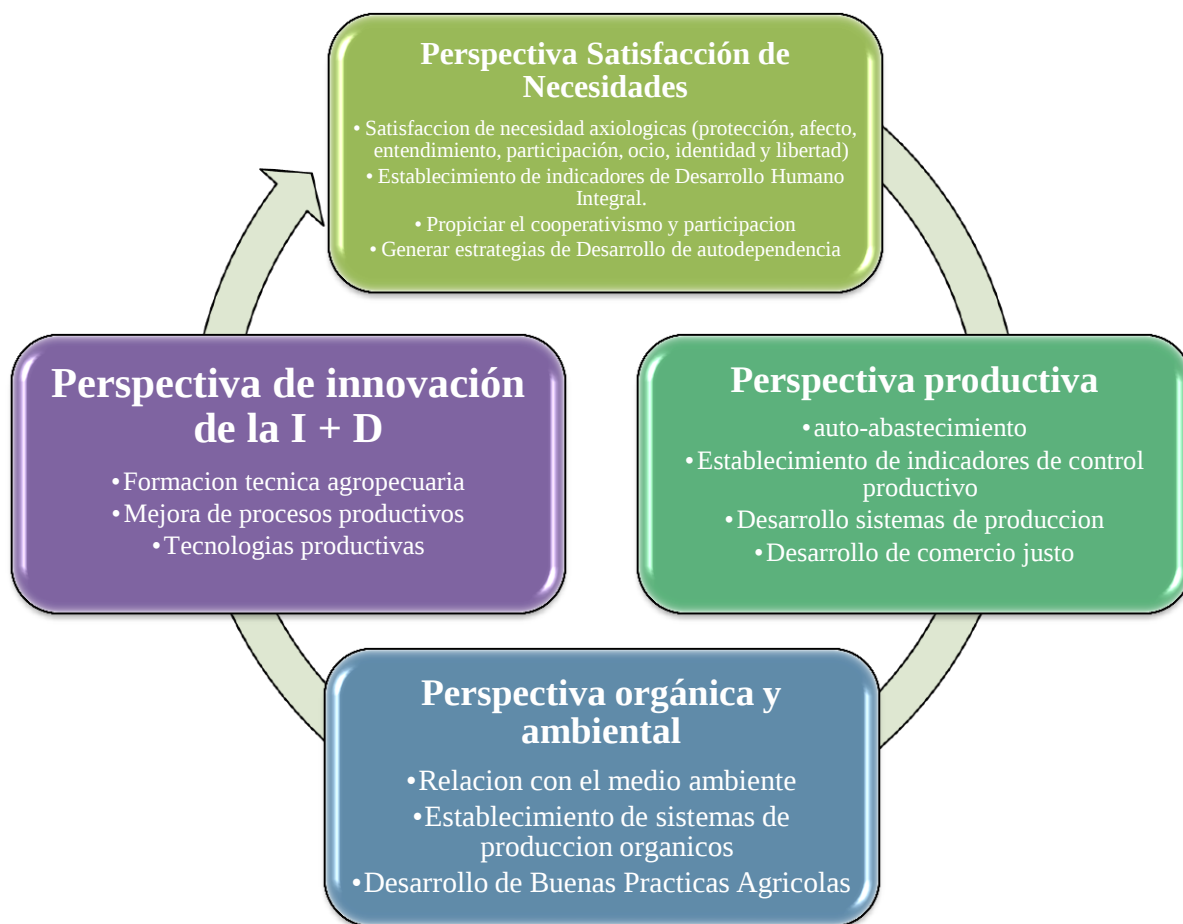
4. *Perspectiva de la innovación desde la I+D*

La innovación como el camino para lograr la sustentabilidad de cada proyecto o propósito dentro de la comunidad rural, se debe innovar en soluciones prácticas y tecnológicas que permitan incrementar la productividad y el bienestar de todos los actores de la sociedad rural. Se debe tomar la Investigación y Desarrollo (*I + D*), como elementos principales en los procesos de creación de valor inmersos en todos los procesos innovadores.

Las estrategias entorno a la (*I + D*), deben de estar orientadas a la mejora de los procesos productivos en las Unidades Agrícolas Familiares, con el fin de afrontar diversos retos económicos y sociales.

El siguiente diagrama, permite visualizar y entender el la relación de cada una de las perspectivas abordadas con anterioridad, (ver gráfica 27), esto permite abordar el desarrollo de un modelo gestión para las Unidades Agrícolas Familiares.

Gráfica 31 *Perspectivas para la formulación de un modelo de gestión de Unidades Agrícolas Familiares*



7. CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo del proceso investigativo, se logró identificar diversas variables claves que permitirán el desarrollo integral de las Unidades Agrícolas s cafeteras y no cafeteras del municipio. Por esta razón a continuación, se identifican los aspectos considerados más importantes o significativos.

Respecto al desarrollo teórico, se logra identificar las diversas categorías de necesidades axiológicas (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad), la satisfacción completa de dichas necesidades permitirán un desarrollo humano integrado con el medio ambiente y su comunidad.

Se logra aplicar entonces, parte de la metodología planteada por el profesor Manfred Max Neef, con el único fin de encontrar las principales necesidades y satisfactores de la población en estudio.

Siguiendo con la teoría del “Desarrollo Rural Integral”, se identificaron los componentes que permiten al sector rural, un desarrollo sostenido no solo desde una mirada económica, sino en relación con el medio ambiente que lo rodea.

Se encontraron algunos factores que inhiben el crecimiento económico y social de las Unidades Agrícolas Familiares, como son la falta de procesos cooperativos en la comunidad.

Sobre la aplicación de los modelos de gestión administrativos, existen diversos métodos para abordar las organizaciones, desde perspectivas como: financiera, organizacional, humana y del aprendizaje e innovación.

La identificación de las principales variables de estudio en el “Modelo del Balanced Scorecard”, permitió un acercamiento a las “Unidades Agrícolas Familiares Cafeteras”, como una organización no solo social sino también como una unidad económica, la cual depende de una serie de procesos productivos para su sostenibilidad.

Respecto a la región, cuenta con significativas ventajas comparativas, como una excelente posición geográfica, lo que permite el desarrollo de una gran variedad de actividades agrícolas, entre ellas la producción del grano de café de muy buena calidad.

Ahora, respecto al corregimiento de Monterrey, el estado regular de las vía de acceso, incrementa los tiempo de movilidad, entre el área rural y la urbana, lo que se refleja en

elevados costos de transporte de la cosecha de café; el corregimiento cuenta con los servicios públicos vitales, además de un puesto de salud y centro educativo.

Es preocupante el proceso de relevo generacional, actualmente las personas en edad productiva, están migrando a las urbes, en busca de “mejores” condiciones laborales, educativas, de entretenimiento y ocio.

Como conclusión de la “caracterización de aspectos sociales y económicos de las unidades agrícolas familiares cafeteras en monterrey”, se deben realizar procesos de fortalecimiento de las relaciones sociales y económicas entre las diversas Unidades Agrícolas Familiares cafeteras, presentes en la zona; esto permitirá afrontar de una mejor manera los retos correspondientes al transporte, mano de obra y demás procesos productivos.

Existieron dificultades al momento de establecer indicadores de carácter financiero, la información aportada en las Unidades Agrícolas Familiares no era representativa de la realidad.

Se lograron establecer las perspectivas de: perspectiva de la satisfacción de necesidades, perspectiva de innovación de la I + D, perspectiva productiva y perspectiva orgánica y ambiental; la cuales permitirían el Desarrollo Integral de las Unidades Agrícolas Familiares en el corregimiento de Monterrey, lo anterior desde un punto de vista social y económico

El presente estudio, plantea diversas líneas de investigación adicionales, visto desde la competitividad de la región y la creación de empresas de carácter social, que permitan reducir los intermediarios en los procesos de distribución. Se deben abordar temas como el desempleo rural y la falta sistemática de mano de obra para el sector cafetero.

8. RECOMENDACIONES

- Se debe abordar el desarrollo rural como área de investigación que permita el mejoramiento del sector campesino en el municipio de Buga.
- Se recomienda analizar a fondo las diversas estructuras familiares presentes en las Unidades Agrícolas Familiares; esto permitirá comprender las diversas formas de cooperativismo y asociatividad.
- Se deben realizar un estudio que permita incluir aspectos como la normatividad e higiene en las aéreas de transformación del café; esto a fin que permita a las Unidades Agrícolas Familiares, realizar procesos de venta directo con el consumidor final.
- Se debe analizar lo relacionado con procesos de cooperativismo en sector rural y las formas de interacción de las Unidades Agrícolas Familiares.
- Es importante estudiar la migración de los habitantes y productores rurales a las urbes, esta variable puede incidir en la producción del sector rural, además de afectar el relevo generacional.
- Se debe abordar la relación entre el desempleo rural y la escasez de mano de obra para realizar el proceso de recolección en la caficultura.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - "DANE" - Portal WEB. (Marzo de 2012). *Cifras IPM por Municipio y Departamento 2005: Incidencias y Privaciones*. Recuperado el 01 de Mayo de 2012, de Portal WEB del Departamento Nacional de Planeación:
<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/Educaci%C3%B3nculturasaludempleoypobreza/Pol%C3%ADticasSocialesTransversales/Promoci%C3%B3ndelaequidadyreducci%C3%B3ndelapobreza/tabid/337/Default.aspx>
- Alcaldía Municipal de Guadalajara de Buga. (Feb de 2012). Alcalde Municipal - Lic. John Harold Suarez Vargas . *Borrador Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015 - Buga para Vivir Mejor*. Buga, Colombia.
- Amaya, M. M. (2012). Auto Organización Comunitaria para la Innovación Social y el Desarrollo Local Caso: Comuna 13, ciudad de Medellín. Medellín, Antioquia, Colombia. Recuperado el 13 de Febrero de 2016, de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/123456789/36/Auto%20organizaci%C3%B3n%20Comunitaria%20para%20la%20Innovaci%C3%B3n%20Social%20y%20el.pdf?sequence=1>
- Ceballos, L. F. (Agosto de 2007). Elementos para el análisis de la población rural en la zona centro de Urabá. El caso de las comunidades Puerto Girón y Zungo Arriba en Apartadó y Casanova en Turbo. Bogotá, Cundinamarca, Colombia. Recuperado el 5 de Octubre de 2016, de <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/ecologia/tesis05.pdf>
- Collazos Rico, C. O., & Tovar Barona, L. (Junio de 2011). Trabajo de Grado - Administración de Empresas. *Diagnóstico Social y Formulación de Líneas Estratégicas para un plan de Desarrollo Comunitario, Vereda Monterrey, corregimiento de Monterrey de Guadalajara de Buga*. Guadalajara de Buga, Colombia: Universidad del Valle - sede Buga.
- Collazos, C. O., & Barona, L. T. (Junio de 2011). “Diagnóstico social y formulación de líneas estratégicas para un plan de desarrollo comunitario vereda monterrey, corregimiento de monterrey municipio de Guadalajara de Buga”. Guadalajara de Buga, Valle del Cauca, Colombia.
- Concejo Municipal, d. B. (1989). *Acuerdo 025*. Buga.
- Concejo Municipal, d. B. (1993). *Acuerdo 043*. Buga.
- Correa, J. E., Forero, M. C., & Gutiérrez, D. A. (Abril de 2009). Generación de un modelo de gestión al sector papero de Cundinamarca. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Repositorio Universidad del Rosario. Recuperado el 1 de Octubre de 2016, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1053/11365558.pdf?sequence=1>
- Cortez, M. A., & Gaviria, A. P. (2011). *CREACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DE NARIÑO LTDA*. Trabajo de grado, Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la administración, Santiago de Cali.

- DANE. (2015). *POBREZA MONETARIA Y MULTIDIMENSIONAL EN COLOMBIA*. Bogota, DC: DANE.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - "DANE". (12 de 03 de 2012). *Misión para el Empalme de las Series de Empleo, Pobreza y Desigualdad (Mesep) - Pobreza monetaria en Colombia: Nueva Metodología y cifras 2002-2010*. Bogotá D.C.: DANE.
- Departamento Nacional de Planeación - "DNP" - Portal WEB . (21 de Septiembre de 2011). *Indicadores de pobreza por ingreso*. Recuperado el 01 de Mayo de 2012, de Metas de pobreza por ingresos, para el PND 2010-2014: <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=MxrQgkqK9kg%3d&tabid=337>
- Departamento Nacional de Planeación - "DNP". (2006). *Metodología de medición y magnitud de la pobreza en Colombia*. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación - "DNP". (2011). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014: Prosperidad para todos*. Bogotá D.C., Colombia: Departamento Nacional de Planeación - "DNP".
- Departamento Nacional de Planeación - "DNP". (12 de 09 de 2011). Boletín de Prensa. *Gobierno presentó nuevas metodologías para medir la pobreza*. Bogotá D.C., Colombia.
- Echavarría, J. J., & Esguerra, P. (2013). *INFORME DE LA MISIÓN DE ESTUDIOS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA CAFICULTURA EN COLOMBIA*. Bogota.
- Escobar, J. H. (2013). *MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS TENDENCIAS: INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL APLICACIÓN AL SECTOR CAMARONERO DE VENEZUELA*. Cordoba: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- Gaona, P. H. (2002). *Repositorio Univerisdad Nacional Autonoma de Mexico*. Recuperado el 04 de Abril de 2017, de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/2/649/15.pdf>
- Góez Leal, G. (1982). *BDIGITAL REPOSITORIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL*. Recuperado el 04 de 04 de 2017, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/54/>
- González Millán, J. J. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Cuadernos de administracion*, 26(43), 113 - 128.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (Segunda ed.). Gestion 2000.
- Lerma González, H. D. (2001). *Metodología de la Investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto*. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones.
- Martínez, L. B. (Abril de 2016). www.cafedecolombia.com. Recuperado el 14 de Diciembre de 2017, de https://www.federaciondecafeteros.org/pergamino-fnc/index.php/comments/cooperativas_de_caficultores_una_pieza_clave_de_la_institucionalidad_cafete
- Max- Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a escala humana. Una opción para el futuro*. Chile: Cepaur - Fundación Dag Hammarskjöld.

- Municipio Buga, A. (2009). *Gobierno Municipal de Buga*. Obtenido de <http://www.guadalajaradebuga-valle.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m1t2--&m=f>
- Muñoz, L. A. (2010). *Estrategia de desarrollo rural con Enfoque territorial*.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (Vol. 2 Edición). (A. Santapau, Trad.) Barcelona: Ediciones gestion 2000, S.A.
- Perez, C. E. (2002). Los modelos de desarrollo y las funciones del medio rural en Colombia. *Cuaderenos de Desarrollo Rural*(49), 9 - 29.
- Planeación Municipal Buga, O. S. (2008). *Información Censo Buga*. Buga.
- Presidencia de la República de Colombia. (29 de Diciembre de 1993). Decreto 2649 de 1993. *Por la cual se reglamente la Contabilidad en General y se Expiden los Principios o Normas de Contabilidad Generalmente Aceptados en Colombia*. Bogotá D.C., Colombia.
- Revista Dinero. (26 de Febrero de 2016). Los desafíos del financiamiento rural en Colombia. *Revista Dinero*, págs. <http://www.dinero.com/economia/articulo/los-retos-y-desafios-del-financiamiento-rural-para-los-productores-colombianos/220683>.
- Salamanca, J. (13 de Septiembre de 2015). Pistas para la alta productividad en fincas pequeñas. *pesquisa*(33).
- Samper, C. C. (2007). *Universidad de Alicante*. Recuperado el 04 de 04 de 2017, de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/26548/2/Dosier_teorico.pdf
- Secretaria de Bienestar Social, S. (2008). *Censo Municipal*. Buga.
- Vallejo, C., & Caicedo, E. (2012). *El mercado mundial de cafe y su impacto en Colombia*. Bogota: Banrep.
- Wadsworth, J. (1997). *Análisis de Sistemas de Producción Animal* (Vol. 2). Roma, Italia: FAO.
- Zambrano, H. R. (2015). La productividad, la rentabilidad y la competitividad del cafe colombiano. *La rentabilidad del caficultor, un compromiso de todos*, 42 - 46.

10. ANEXOS

Anexo A: Formato actividad de campo: caracterización de aspectos sociales y económicos de las unidades agrícolas familiares cafeteras Vereda Monterrey 2017

FORMULACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE UNIDADES AGRÍCOLAS FAMILIARES CAFETERAS

Información Básica familiar					Información Básica Familiar	Unidad de análisis		
1.1	Nombre Entrevistado	Apellido do					Información Básica Familiar	Unidad de análisis
	Posición Familiar	Padre	Madre	Hijo (a)	Abuelo (a)	Origen		
	Nombre del Predio	Área Ms 2						
	Número de Personas en la Vivienda	Adultos			Niños			
2.1	¿De qué manera satisface su necesidad de alimentación?	(Solidaridad, Alimentación, Entorno Social)				Necesidades humanas	Desarrollo a escala Humana	
	Producción Propia	Preferiblemente Compra en Plaza de mercado / Granero						
	Intercambio con vecinos	Preferiblemente Compra en supermercado						
	¿Por qué?							
2.2	¿Cómo evalúa el orden público de la zona?	(Adaptabilidad, seguridad, Cuidar, Contorno social)						
	Bueno	Regular			Malo			
	¿Por qué?							
2.3	¿Realiza aportes a sistema seguridad social?	(Cuidado, Seguridad social, Planificar, Contorno vital)				Necesidades humanas	Desarrollo a escala Humana	
	No	Si						
	Salud	Pensión			ARL			
	¿Por qué?							

2.4	¿Cómo evalúa su relación personal con sus vecinos?	Buena	Regular	Mala	(Solidaridad, Amistades, Compartir, Espacios de encuentro)		
	¿Por qué?						
2.5	¿Qué actividades realiza con sus vecinos?	Recreación/ Ocio (Ej.: Compartir café)	Negocios	Cultivos	(Solidaridad, Amistades, Cuidar, Cultivar, Espacios de encuentro)	Actividades de cuidado ambiental	Otra ¿Cuál?
3.1. 1	¿En qué organizaciones comunales ha participado?	Junta de Acción Comunal	Asociación de cafeteros		Otras Asociaciones ¿Cuáles?	Comité de Padres	
3.1. 2	¿En qué organizaciones comunales le gustaría participar?	Junta de Acción Comunal	Asociación de cafeteros		Otras Asociaciones ¿Cuáles?	Comité de Padres	Ninguna
	¿Por qué?						Participación
3.1. 3	¿Qué le han aportado el ser partícipe de alguna de esas organizaciones?						
3.1. 4	¿Participa de las actividades culturales programadas por la comunidad?				SI	No	
	¿Por qué?						
3.2. 1	¿Cuál es el tratamiento ambiental para los siguientes desechos de la finca?	Desechos Sólidos (Plásticos, envases)					
		Desechos Químicos					
		Desechos Orgánicos					
		Otro tipo de desechos					
3.2. 2	¿Cuáles actividades se realizan en la finca para preservar el cuidado ambiental?	Cuidado de la Fauna					Equilibrio

Desarrollo rural

Cuidado de la Flora		
Ecosistema general		
3..2		
.3 ¿Qué tipo de caficultura desarrolla en su finca?		
Orgánica		Agroquímica Mixta
¿Por qué?		
3.3.		
1 ¿Cuáles son las fuentes de ingresos económicos del grupo familiar?		
Agricultor/ Caficultor		Trabajador Asalariado
Trabajador Independiente		Pensionado
Comerciante		Otro
¿Por qué?		¿Cuál?
3.3. ¿Cómo se derivan los ingresos de la Finca, de acuerdo a su actividad?		
2		
Enumérelas (1 - 10) de mayor a menor en la escala de sus ingresos		
Café	Porcicultura	Ingresos
Banano	Ganadería	
Plátano	Avicultura	
Frutas	Otros ¿Cuál?	
Hortalizas, ¿Cuáles?	Otros ¿Cuál?	
3.3.		
3 ¿Qué actividades agrícolas y no agrícolas le gustaría implementar o mejorar para ampliar el margen de ingreso de la finca?		
Turismo y recreación		
Caficultura	Producción de cítricos	Huevos
Ganadería	Producción de Plátano	Pescado
Porcicultura	Producción de Banano	
Avicultura	Otro ¿Cuál?	

	Por carpetas			
	En la memoria			
	¿Por qué?			
4.1. 2	¿Cuáles son los gastos y costos de mayor importancia dentro de la producción de su cafetal?			
	Mano de Obra (Recolectores)	Otros Insumos		
	Pesticidas	Transporte		
	Abonos	Embalaje (empaque)		
	Jornalero Diario	Otros ¿Cuáles?		
	Semillas	Limpias	2	
4.1. 3	¿Cuáles son las fuentes de financiación que usted usa con mayor frecuencia?			
	Préstamos a:	Cooperativas		
	Familiares	Compañía de financiamiento		
	Conocidos	Bancos		
	Paga diario (Gota a gota)	Otro ¿Cuál?		
4.1. 4	¿Con que frecuencia usted usa estas fuentes de financiación?			
	Préstamos a:	Cooperativas		
	Familiares	Compañía de financiamiento		
	Conocidos	Bancos		
	Paga diario (Gota a gota)	Otro ¿Cuál?		
4.1. 5	¿Cómo ha sido su experiencia con respecto a estas fuentes de financiación?			
	Excelente	Buena	Regular	Mala
	¿Por qué?			
4.1. 6	¿Cuál es la destinación de los créditos obtenidos?			
	Inversión en Maquinaria	Inversión en otras adquisiciones		
	Inversión en plantación	Libre destino		
	Ocio y diversión	Otra ¿Cuál?		

¿Por qué?	Por qué se hace para lo que se necesita, porque da más dinero, pero no se gasta para otras cosas			
4.2.				Proceso Interno de negocio
1	¿Cuál es la Extensión en Hectáreas de su finca? _____			
4.2.	¿Cuál es la extensión dedicada a las siguientes actividades?			
2	Caficultura	Cultivos de pancoger		
	Ganadería	Vivien da		
	Porcicultura	Otro ¿Cuál?		
4.2.	¿Cuál es la cantidad de palos de café sembrados?			
3				
4.2.	¿Qué actividad realiza para el control de plagas en su cafetal?			
3				
4.2.	¿Cuál ha sido el máximo de producción del cafetal en los últimos 5 años?			
4				
4.2.	¿Cuál ha sido el mínimo de producción de su cafetal en los últimos 5 años?			
5				
4.2.	De las siguientes actividades ¿Cuáles necesitan mayores recursos económicos? Enumere del 1 - 10			
6				
	Plantación	Recolección	Beneficio Seco	
	Poda y cuidado	Beneficio Húmedo:	Embalaje	
			Transporte	
			Otro	
			o	
4.2.	¿Cómo realiza la distribución comercial del café cosechado?			
6				
	Venta a cooperativas	Venta a los vecinos		
	Venta a Empresas	Otro		
	Venta al público en general	¿Cuál?		
4.2.	¿Qué destinación de las ganancias obtenidas del cultivo del café?			
7				

	Pago de Deudas a Mediano Plazo	Formación escolarizada	
	Inversión en maquinaria y equipo	Otro ¿Cuál?	
	Inversión de mejora de la finca	Ahorro	
	Inversión en otras actividades agrícolas	Pago de deudas	
	Diversión, Ocio y entretenimiento	Cultivo	
4.3. 1	¿Asiste a capacitaciones, programas de desarrollo u otras actividades de aprendizajes?		Aprendizaje y crecimiento
	Si	No	
4.3. 2	¿Nombre alguno de los cursos o capacitaciones a las cuales haya asistido?		
	Mantenimiento de café siembre y recolección		
4.3. 2	De los cursos que ha tomado ¿Qué entidad pública o privada ha sido la patrocinadora?		
	Comité de Cafeteros	Caficentro	
	Alcaldía Municipal		
	Cooperativa de Cafeteros		
4.3. 3	¿Ha puesto en práctica lo aprendido en dichos cursos o capacitaciones?		
	Si	No	
	¿Qué resultados Positivos o negativos ha obtenido?		
4.3. 4	¿Qué medios tecnológicos usted aplica para su proceso de aprendizaje?		
	Teléfono Móvil	Computador	Televisión
	Salas de Internet	Otros	
4.3. 5	¿Qué tipo de actividades realiza usted en su finca, para que sea diferente a las demás fincas?		