

---

Diagnóstico del Subsector Cárnico en el Marco de la Competitividad del Departamento de Sucre  
en el Período 2010-2016

Lizeth Vanesa Manchego Ordosgoitia

Laura Noreña Salazar

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Sincelejo  
2017

---

Diagnóstico del Subsector Cárnico en el Marco de la Competitividad del Departamento de Sucre  
en el Período 2010-2016.

Lizeth Vanesa Manchego Ordosgoitia

Laura Noreña Salazar

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Directora

Dra. Gertrudis Ziritt Trejo

Dra. Ciencias para el Desarrollo Estratégico

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas

Sincelejo

2017

**Nota de Aceptación**

Mención Laureada

*Guillermo Lora*

Director

*A. J.*

Evaluador 1

*A. J.*

Evaluador 2

Sincelejo, Sucre, 11, de Mayo de 2017

### **Agradecimientos**

A Dios, por ser ese ser divino que siempre ha estado en nuestras vidas acompañándonos de manera incondicional y sobre todo en este proceso. Infinitas gracias por darnos la sabiduría, el conocimiento, las fuerzas y la fortaleza para no desfallecer en el camino y siempre inspirarnos hacer las cosas con excelencia, entrega, compromiso y esfuerzo.

A nuestros padres, por ser ese ejemplo de vida que siempre nos motiva a seguir adelante a pesar de las dificultades y los obstáculos. Gracias por estar en los momentos que más los necesitamos y por compartir con nosotras nuestros triunfos y éxitos.

A nuestra directora de tesis, Doctora Gertrudis Yackeline Ziritt Trejo, por haber sido nuestro apoyo académico y moral desde el momento en que emprendimos este proyecto. Gracias por haber hecho de esta experiencia la mejor, por compartir sus conocimientos con nosotras, por estar siempre dispuesta, por su dedicación, tiempo y sobre todo por esa calidez humana con la que siempre nos recibió.

A la Corporación Universitaria del Caribe - CECAR y a todo su cuerpo de docentes que contribuyeron en nuestra formación personal y académica; lo cual nos permite hoy cumplir con todos los requisitos para optar el título de administrador de Empresas.

## Tabla de Contenido

Lista de Tablas .....	7
Lista de Figuras .....	8
Resumen .....	9
Abstract .....	10
Introducción .....	11
<b>Capítulo I Generalidades de la Investigación .....</b>	<b>12</b>
1. Planteamiento del problema .....	13
2. Justificación .....	21
3. Objetivos de Investigación .....	25
3.1 General .....	25
3.2 Específicos .....	25
<b>Capítulo II Marco Teórico .....</b>	<b>26</b>
4. Desarrollo Teórico Desde la Perspectiva de Diferentes Autores .....	27
4.1 El Sector Agroindustrial en el Marco del Desarrollo del Departamento de Sucre .....	28
4.1.1 Descripción de las subregiones del departamento de Sucre. ....	28
4.1.2 Definiendo la Agroindustria para una mejor comprensión. ....	31
4.2 La Competitividad como Marco de Análisis .....	33
4.3 Gestión y Política Pública en el Marco de la Agroindustria .....	35
4.3.1 Políticas Públicas que Promueven el Desarrollo de la Agroindustria Subsector Cárnico. ....	37
4.4 Cadena de Valor .....	70
4.5 Tecnología e Innovación .....	72
4.6 Capital Humano desde la Educación .....	74

---

<b>Capítulo III Metodología</b> .....	76
5. Metodología .....	77
<b>Capítulo IV Resultados de la Investigación</b> .....	79
6. Caracterización de la Gestión De La Política Pública de Competitividad en el Subsector Cárnico de Sucre .....	80
7. Caracterización Agroindustria subsector cárnico (Bovino) en el departamento de Sucre .....	92
8. Análisis e Interpretación de Resultados .....	122
Conclusiones .....	126
Referencias .....	128

### Lista de Tablas

Tabla 1. Sincelejo, ocupados, según rama de actividad 2010-2014 .....	17
Tabla 2. Productos o actividades de las apuestas productivas en el departamento de Sucre .....	22
Tabla 3. Participación en el territorio sucreño por subregión .....	31
Tabla 4. Metas del programa transformación agropecuaria para la competitividad .....	42
Tabla 5. Infraestructura para la integración y competitividad territorial .....	43
Tabla 6. Cadena cárnica bovina, eslabones y componentes .....	46
Tabla 7. Apuesta productiva bovina .....	48
Tabla 8. Categorías de acción para la productividad y competitividad .....	49
Tabla 9. Principales entidades que participaron en el proceso .....	50
Tabla 10. Competitividad en el sector agropecuario - Matriz de productos y actividades .....	52
Tabla 11. Iniciativas Priorizadas para el Sector Cárnico y Lácteo .....	56
Tabla 12. Iniciativas para la Infraestructura .....	62
Tabla 13. Iniciativas Ciencia, Educación y Tecnología .....	66
Tabla 14. Políticas Públicas En El Marco De La Competitividad Sector Agroindustrial, Subsector Cárnico 2010-2016.....	80
Tabla 15. Los Planes de Desarrollo Municipal y su Relación con Políticas Públicas de Impulso al Sector Agroindustrial .....	83
Tabla 16. Inventario bovino del departamento de Sucre 2016 .....	92
Tabla 17. Principales productos de exportaciones del departamento de Sucre 2013 .....	96
Tabla 18. Programa de formación del capital humano por entidades .....	104
Tabla 19. Caracterización de Seis Municipios del Departamento de Sucre.....	119

### Lista de Figuras

Figura 1. Unidades de análisis de la investigación .....	27
Figura 2. Mapa político y subregional del departamento de Sucre .....	28
Figura 3. Participación en el territorio sucreño por subregión .....	31
Figura 4. Agenda interna de sucre por tipos de acción .....	50
Figura 5. Inventario especies pecuarias .....	94
Figura 6. Exportaciones del departamento de Sucre 2013 .....	95
Figura 7. Mapa de agentes del sector de ganadería .....	97
Figura 8. Ciclo productivo ganadero.....	100
Figura 9. Analfabetismo área rural censada .....	101
Figura 10. Analfabetismo área rural censada por departamentos.....	102
Figura 11. Nivel de educación alcanzado del área rural censada por departamento .....	103
Figura 12. Productores que recibieron o no asistencia técnica.....	105
Figura 13. Productores que recibieron o no asistencia técnica por departamento.....	106
Figura 14. Unidades productivas con uso de maquinaria.....	107
Figura 15. Unidades productivas con uso de maquinaria por departamento.....	108
Figura 16. Unidades productivas que contaban con infraestructura por departamento .....	109
Figura 17. Unidades productivas con acceso al agua en la zona rural censada.....	110
Figura 18. Participación de solicitudes a nivel nacional de créditos por los productores del área rural censada .....	111
Figura 19. Uso de créditos por los productores del área rural censada .....	111
Figura 20. Participación de solicitudes de créditos de los productores del área rural censada por departamento.....	112



## Resumen

Al hacer un rápido análisis del entorno en que nos desenvolvemos, es fácilmente identificable por las características propias de la región en la que nos encontramos que la actividad con mayor potencial de crecimiento y desarrollo es la referente al campo, eso se constata al revisar la historia económica de nuestros municipios en los cuales la actividad agropecuaria siempre ha ocupado los principales lugares. Con el paso de los años y con la necesidad de siempre establecer procesos más competitivos que abarcan más unidades de negocio y al requerir nuevas fuentes para satisfacer nuestras necesidades se ha ido implementando la industria al campo, sin embargo, consideramos que el departamento sucreño se ha quedado limitado al primer nivel de las actividades, que en el caso bovino que es el de nuestro interés en nuestra investigación está constituido por: Cría, Levante, Ceba y comercio en pie dejando a un lado los procesos Postmortem, es por esto que teniendo en cuenta el papel que juegan las políticas públicas como acciones promotoras de desarrollo, que realizamos esta investigación la cual fue de tipo descriptiva documental que nos permitió identificar la pertinencia de dichas políticas y como es la gestión del gobierno para lograr que se desarrolle este sector tan priorizado en los planes de desarrollo.

*Palabras clave:* agroindustria, competitividad, política pública.

### **Abstract**

Making a quick analysis of the environment in which we live, it is easy identify that the field is the activity with the greatest potential for growth and development, this is verified if we study the economic history of our towns, the agricultural has always occupied the main places.

With the passing of the years, in order to create more competitive processes and with the requirement to get a better way to get something's like food, we have been using industry in the land or in the animals, but, we consider that our department have a big problem, because we have been limited to the first level of the activities. This is why we take into account the role of public policies and did our research to identify the relevance of these policies and how is the government's management to achieve that to develop this sector.

**Keywords:** agroindustry, competitiveness, public politics.

## Introducción

El presente trabajo al tener como objetivo principal diagnosticar el sector agroindustrial, subsector ganadero (cárnico) en el marco de la competitividad en el departamento de sucre durante el periodo 2010-2016, tuvo un enfoque orientado hacia las políticas públicas que promueven dicha actividad económica, el diagnóstico será de tipo documental, por esto nos fundamentaremos en todos los documentos que establecen el curso de acción del departamento como lo son : planes de desarrollo( Nacionales y departamentales), Plan Prospectivo Estratégico 2027, La agenda prospectiva regional de ciencia, tecnología e innovación de Sucre para los sectores agroindustrial y turístico entre otros.

Inicialmente nuestro desarrollo teórico está constituido por una pequeña descripción de las 5 subregiones del departamento, seguido del estudio de todas las unidades de análisis que tendremos en cuenta para el diagnóstico tales como Agroindustria, Competitividad, gestión, política pública, cadena de valor, tecnología e innovación, capital humano lo que dio paso a la caracterización del subsector cárnico, del cual se pudo realizar concretamente en 6 municipios principalmente de la región Golfo de Morrosquillo, como la gestión de las políticas públicas establecidas.

Luego de conocer cuáles es el estado del sector según diversos factores y cuáles son las políticas públicas que se decretaron en el marco de los planes de desarrollo, se pudo identificar el nivel de pertinencia y cumplimientos que estas tienen al igual que la priorización que le están dando al sector a nivel gubernamental.

**Capítulo I**  
**Generalidades de la Investigación**

## 1. Planteamiento del problema

De acuerdo a lo planteado en el plan de desarrollo denominado Sucre progresa en paz (2016-2019), el territorio sucreño se encuentra ubicado en la parte intermedia de la región de la llanura del Caribe, este a su vez limita por el Norte y Este con el departamento de Bolívar, por el Sur con Bolívar y Córdoba y por el Oeste con el departamento de Córdoba y el mar Caribe. (p.22).

Gracias a sus subregiones naturales, Sucre cuenta con un territorio con muy variadas características biogeográficas que terminan influyendo en la económica, demografía, cultura y demás rasgos de una sociedad. Además cuenta con un territorio de 10.917 km<sup>2</sup> que representa casi el 1% del territorio y el 1.8% de la población nacional, tal y como se expresa en el Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación de sucre (PEDCTI, 2013, p. 50), constituida para el año 2015 por 851.515 personas (Departamento Nacional de Planeación, 2015, p.1).

De acuerdo al documento Diagnostico Departamental de Sucre, desarrollado por el alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados - ACNUR, la actividad económica más importante del departamento de Sucre es la ganadería, por lo que grandes extensiones de tierra se dedican a esta actividad (p.2). Sin embargo, encontramos que en Sucre para el año 2014, cinco de las nueve grandes ramas de actividad económica que presentaron crecimientos por encima del promedio departamental son: la construcción con mayor desempeño (16,7%), seguida de transporte, almacenamiento y comunicaciones (7,7%), actividades de servicios sociales, comunales y personales (6,9%), electricidad, gas y agua (6,5%) y establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas (5,8%). Ubicando al comercio, reparación, restaurantes y hoteles y explotación de minas y canteras (con 4,9%, cada una), agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (0,8%) e industria manufacturera (-6,4%) como las ramas que tuvieron crecimientos menores que el promedio de Sucre, DANE (2014) citado en (Informe de Coyuntura Económica Regional, 2016, p.21). Esto nos devela la poca contribución y

crecimiento que tiene este sector en la economía de Sucre a pesar de su gran influencia y extensión de tierra en el departamento.

Desde los datos anteriores, resulta interesante conocer ¿Por qué en el sector agropecuario se percibe poco impacto en el desarrollo económico del departamento de Sucre? Es por esto que se hace necesario hacer un recorrido en el contexto del sector pecuario, subsector cárnico y su rol en la agroindustria en el marco de la competitividad en el departamento de Sucre.

En Colombia según el Departamento Administrativo Nacional Estadístico- DANE, Censo Nacional Agropecuario - CNA (2014), del total del área rural dispersa censada (111,5 millones de ha), el 56,6% correspondió a bosques naturales, el 38,6 a uso agropecuario, el 2,2% a uso no agropecuario y el 2,5% a otros uso. Por su parte del total de área para uso agropecuario, el 80% se destinó a pastos y rastrojos, seguido del uso agrícola con 19,7% (Entrega N° 1, p.4-5).

En Sucre por el contrario más del 50% del uso del suelo del área rural dispersa censada se destinó al uso agropecuario. Lo que significa que la participación del departamento en el total del área nacional destinada a esta actividad está entre el rango de 300.000,1 y 800.000 de ha. El departamento muestra una dinámica parecida al nacional puesto que del uso del suelo agropecuario en Sucre se destaca que más del 80% es destinado para pastos y rastrojos y en menor proporción para uso agrícola. (DANE-CNA, 2014, Entrega N° 1, p. 9-13.).

Teniendo en cuenta lo antes expuesto encontramos que tanto a nivel nacional, como a nivel departamental, el sector pecuario tiene una gran influencia en cuanto al uso del suelo, puesto que hay una mayor explotación de este para fines pecuarios. De allí, el resaltar la gran importancia que tiene este sector para el departamento.

Otro dato que nos permite inferir la importancia que tiene el sector pecuario en Colombia es el inventario arrojado por el DANE-CNA (2014), de la cantidad de animales que hay en el área de pastos (34,4 millones de hectáreas); mostrando que hay 21.502.811, cabezas de Bovinos constituyendo la mayor cantidad, seguido por cerdos, búfalos, equinos, ovinos, caprinos y avícolas. De los cuales alrededor de una tercera parte (35,8%) del inventario bovino se encuentra

en los departamentos de: Antioquia, Córdoba, Casanare y Meta. El departamento de Sucre tiene una participación del 3,8% (860.112 cabezas de ganado). (Entrega N° 9, p.4).

Asimismo, debemos analizar otro factor de gran importancia para la competitividad y la productividad del sector, como lo es la educación, tomando como fuente el DANE-CNA (2014), el nivel educativo con mayor influencia en área rural nacional censada es la básica primaria. Sucre no está lejos de esta problemática, dado a que también se encontró que el nivel educativo alcanzado por los productores residentes en mayor proporción fue la de la básica primaria, seguida de ningún nivel. (Entrega N° 2, p.11)

Sumado a esto, el 12,6 % de la población nacional rural censada de 15 años y más reportó que no sabía leer ni escribir. De acuerdo con el Censo 2005 el 19, 1 % de esta población reportaba no saber leer, ni escribir. (DANE-CNA, 2014, p.37, Entrega N° 4)

Sin embargo, a pesar de que la tasa de analfabetismo para el año 2014 en la zona rural dispersa disminuyó, Sucre fue uno de los departamentos que tenían más del 20% de su población rural analfabeta y a su vez ocupó el segundo puesto con el mayor porcentaje (39,1%) de hogares en la zona rural con al menos una persona mayor de 15 años en condición de analfabetismo (DANE-CNA, 2014, p.10, 38, Entrega N° 4). Lo cual afecta significativamente la gestión del talento humano, dado a que el insumo principal en las empresas es el capital humano calificado, especializado y capacitado y si no se cuenta con este habrá baja productividad dentro de la empresa.

De allí, la importancia de resaltar que de acuerdo con Hausmann & Rodrik (2006) y Rodrik (2008), la escasez de capital humano de calidad, pertinente y suficiente, es uno de los principales cuellos de botella que limitan el proceso de transformación del aparato productivo, citado en (Consejo Privado de Competitividad, 2016, p.23). En este sentido, se puede considerar que la educación no es sólo un prerrequisito para elevar la productividad de todos los sectores económicos, sino también un instrumento crítico en el marco de una política de desarrollo productivo del país.

Analizando otros elementos, a lo largo del tiempo, nuestro departamento ha estado enmarcado en un contexto de conflicto armado que ha generado el desplazamiento involuntario

de los campesinos, además de esto de acuerdo al artículo Una dura radiografía del capo colombiano (2015) “La fuerza de trabajo joven está abandonando el campo, porque no ve allí posibilidades de futuro” y según el DANE-CNA (2014), la mayor proporción de los productores en el área rural se encontró en edades entre los 40 y 54 años (Entrega N° 2, p. 9). Lo que muestra el envejecimiento de la población rural.

A su vez, según el DANE (2012) el departamento de Sucre es el séptimo departamento más pobre de Colombia (citado en Clúster development, 2014, p. 16) y de acuerdo al Boletín técnico: Sucre Pobreza Monetaria 2014, desarrollado por el DANE (2015), para el año 2013 los pobres del departamento constituían el 47,3%, muy por encima al promedio poblacional que era de 30,6% para ese mismo año; por su parte en el año 2014, los pobre de Sucre y Colombia eran respectivamente el 43,9% y 28.5% de su población total (p.1,5). Esto permite considerar que aunque con el tiempo ha aumentado el ingreso monetario de las familias en el departamento, Sucre sigue estando por encima de la media nacional, lo que indica el nivel de pobreza en que se encuentra el departamento con respecto a otras regiones del país.

Producto de los hallazgos antes descritos y la problemática en la que se encuentra inmersa el departamento, se puede considerar que ésta afecta determinadamente el desempeño de la agroindustria. Este sector y específicamente la agricultura, ganadería, caza y silvicultura tuvo una participación del 6,3% en el PIB del país, estas mismas actividades en el departamento de Sucre tienen una participación del 12,9% solo por debajo de las actividades de servicios sociales, comunales o personales. Sucre tiene una participación del 0,76% en el PIB del país. (DANE, octubre de 2012) citado en (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo- Min-CIT, 2013, p.6).

En contexto con lo anterior, encontramos que en la región, el sector agroindustrial es uno de los que menos contribuye para solventar la problemática del desempleo, la pobreza, la calidad de vida y la competitividad del departamento, aun cuando éste es privilegiado por la diversidad de recursos naturales que posee, lo anterior se evidencia en el poco aporte que tiene este sector en el mercado laboral ya que según el Informe de Coyuntura Económica Regional (2014) en Sincelejo” el sector comercio, hoteles y restaurantes fue el mayor generador de empleo con 33,9%, seguido de servicios comunales, sociales y personales 27,7% y transporte, almacenamiento y comunicaciones 13,2%, ”(p.32).



Tabla 1  
*Sincelejo, ocupados, según rama de actividad 2010-2014*

Ramas de actividad	Miles de personas				
	2010	2011	2012	2013	2014
Total	96	103	112	113	116
Industria manufacturera	10	11	13	11	11
Construcción	7	8	8	8	9
Comercio, hoteles y restaurantes	32	35	40	41	39
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	15	15	15	16	15
Intermediación financiera	1	1	1	1	1
Actividades Inmobiliarias	4	4	5	5	5
Servicios comunales, sociales y personales	25	27	28	30	32
Otras ramas <sup>1</sup>	2	3	3	2	2

<sup>1</sup> Agricultura, ganadería, pesca, caza y silvicultura; explotación de minas y canteras; y suministro de electricidad, gas y agua

Fuente: DANE.

Fuente: Informe de Coyuntura Económica Regional 2014

Lo anterior constituye un problema de la realidad, puesto que según Castillo y Guerra (2003):

“Es la agroindustria una de las actividades impulsoras de demanda de productos agrarios, con importantes aportes a la productividad y capacidad para generar empleo e ingresos tanto para la población urbana como rural.”(p.1), sin embargo, la realidad en el Departamento muestra otros resultados.

No obstante, el limitado crecimiento y aporte del sector agroindustrial se puede considerar que se debe a diversos factores, como la baja competitividad, puesto que Sucre ocupa el puesto 21 en el Indicador Global de Competitividad de 22 ciudades (Observatorio del Caribe colombiano, 2012) citado en (Min-CIT, 2013, p.4); además se le suma la poca capacidad que tienen las empresas para crear y mantenerse en el mercado, por motivos como los reflejados en el Censo Nacional Agropecuario 2014, en el que el 72,3 % de los productores manifestó no contar con maquinaria y el 75,8% con infraestructura agropecuaria, en cuanto a la asistencia técnica, solo el 24,2% de los encuestados manifestó haberla recibido y en cuanto a maquinaria, solo el 27,7% de las Unidades Productivas Agropecuarias-UPA reconocen el uso de la maquinaria en el desarrollo de sus actividades agropecuarias. De lo cual específicamente en el departamento, solo el 0,5 % de la población rural de Sucre censada dijo contar con maquinaria para el desarrollo de sus actividades. A su vez el 1,6% declaró contar con infraestructura y el 0,4 % con asistencia

técnica para el desarrollo de las actividades agropecuarias (DANE-CNA, 2014). Lo que muestra la deficiencia que hay en cuanto a estos factores que son de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de este sector y la generación de empleos formales.

Teniendo en cuenta lo anterior, vemos que dentro de esta realidad no escapa el sector cárnico que es el objeto de estudio de esta investigación, ya que se encuentra una carencia de infraestructura para sustentar la demanda interna y entrar en niveles de competitividad.

Lo anterior, se fundamenta en el hecho de que a excepción del Frigorífico de la Sabana, ubicado en la ciudad de Corozal, el departamento en la actualidad no cuenta con otro matadero, debido a que los otros que hay son “clandestinos”, aunque existan algunos registrados en el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.(El Universal, 2013)

Esto porque el Invima, haciendo valer sus criterios de calidad para la operación de mataderos, observó que los lugares de sacrificio inscritos en su base de datos no cumplían con los requisitos para su normal funcionamiento y ordenó cerrarlos, según el secretario de Salud Departamental, José Jorge Madera Lastre. (El Universal, 2013)

Entonces, encontramos que aunque se quiere potenciar la transformación productiva del sector cárnico, quedan evidenciadas las grandes desventajas competitivas que hay, las cuales conllevan a la no inserción de trabajadores, a la no disminución de los niveles de pobreza y al no mejoramiento de calidad de vida de los sucreños.

El problema del conocimiento del objeto de estudio es que ha sido abordado a partir de estudios diagnósticos, tales como: el Censo Nacional Agropecuario 2014, La economía del departamento de Sucre: Ganadería y sector público 2005, Estructura y Evolución de la Agroindustria en el Departamento de Sucre 1985-1996, diversos estudios en el repositorio de la Universidad de Sucre de la facultad de ciencias agropecuarias de los años 2009, 2010 y 2017 como: Seguimiento técnico de la producción bovina en un sistema doble propósito en los municipios de Corozal y san marcos, Sucre, desarrollado por Castro, L. (2010); Estudio diagnóstico del manejo bovino en etapa de ceba durante su permanencia en finca (subregión golfo de Morrosquillo) y su influencia sobre el bienestar animal y en la cadena

cárnica del departamento de Sucre, realizado por Arroyo, A. , Morales, J. y Botero, L (2017). (Consultado <http://repositorio.unisucre.edu.co/handle/001/8> 25 abril de 2017 hora: 11.32am)

Todos los estudios anteriores relacionan de alguna manera el sector agroindustrial y en algunos el sector agropecuario, sin embargo, encontramos que estos están orientados principalmente a la temática de la cadena productiva, características referentes a la parte operativa, descripción y caracterización del sector de manera general, sin tener un enfoque administrativo y gerencial y son estudios acerca del desempeño y producción del ganado en sus diferentes tipos de raza. Asimismo, estos estudios en su mayoría no se han realizado teniendo en cuenta todo el departamento de Sucre, sino de manera sectorial, es decir, tomando lugares específicos como municipios o haciendas pertenecientes a la región; lo cual no nos permite dar cuenta de la realidad del sector a nivel departamental y muestra la falencia que hay en cuanto al saber, puesto que las investigaciones dadas se han quedado limitadas y no han sido suficientes para aportar a la generación de estudios explicativos en el marco de la competitividad de este sector que tiene un gran potencial como actividad económica generadora de progreso.

En relación con lo anterior, se detecta un problema del conocimiento ya que no hay documentos que consoliden teóricamente ¿Cómo se da la gestión en el sector agroindustrial, subsector cárnico en el departamento de Sucre?, ¿Qué factores influyen en el poco avance del sector?, ¿Cuáles son las características del sector? y ¿Qué papel está jugando la política pública en la promoción de este sector en el marco de la competitividad?; lo cual es de suma importancia teniendo en cuenta la priorización que le dan al sector agroindustrial, subsector cárnico en la economía del departamento de Sucre y la proyección que este tiene como uno de los de mayor potencial en el desarrollo del departamento.

De lo cual dan cuenta documentos como: La Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad del Departamento de Sucre (2007), El Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre (2008), el Plan de Desarrollo 2012-2105, el Plan de Desarrollo: Sucre Progresa en Paz 2016-2019, La agenda prospectiva regional de ciencia, tecnología e innovación de Sucre para los sectores agroindustrial y turístico 2005-2020.

Lo anteriormente descrito nos lleva a considerar que a pesar de que hay estudios relacionados con la agroindustria, principalmente desarrollados en el marco académico de la formación universitaria en la región, ninguno tiene que ver específicamente con el sector cárnico con una mirada hacia la competitividad, que es en lo que buscamos hacer énfasis en nuestra investigación. Esto evidencia el vacío que hay con respecto a este tema, dado que también los estudios que hay del sector cárnico son trabajos realizados que giran básicamente en torno al análisis y descripción de la producción de carne de determinada especie, en una delimitada área geográfica del departamento de Sucre.

En este contexto y a pesar de que el gobierno nacional y departamental apuestan a la productividad del sector agroindustrial haciendo énfasis en el sector agropecuario y en la consolidación de su cadena productiva, se puede ver que el contraste de estos planteamientos, con el panorama descrito anteriormente reflejan un problema de la realidad latente, en el que se evidencia la poca planeación e implementación de actividades que promuevan el crecimiento y consolidación de la agroindustria a lo largo de las 5 subregiones sucreñas.

De lo cual surgen los siguientes cuestionamientos:

¿Porque a pesar de que el sector agroindustrial tiene un gran potencial en el departamento de Sucre y se le está dando todo el reconocimiento de esto en los documentos que dan lineamiento al accionar de los gobernantes no se refleja en la realidad la gestión?

¿Es posible promover el desarrollo de este sector sin contar con información veraz y precisa de la situación de este en las subregiones sucreñas en cuanto a temáticas como: equipos, capacidad instalada, talento humano, uso de tecnología y capacidad innovadora y productiva?

Desde esta mirada compleja se pretende abordar el objeto de estudio, de tal manera que permita construir todo un cuerpo reflexivo que facilite la comprensión del papel del Estado en el sector agroindustrial en lo específico el subsector cárnico de la política de competitividad

## 2. Justificación

El desarrollo de éste proyecto se justifica desde la importancia de conocer el estado actual del sector agroindustrial, subsector ganadero en Sucre, su comportamiento y la gestión de las políticas públicas; teniendo en cuenta que en el departamento las principales actividades económicas giran alrededor de la ganadería, la agricultura, el comercio y otros servicios.

Además las principales apuestas formuladas en el Plan de desarrollo del departamento de Sucre 2012-2015 y 2016-2019, Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad 2007, Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre, visión al 2019, La agenda prospectiva regional de ciencia, tecnología e innovación de Sucre para los sectores agroindustrial y turístico con un horizonte del 2005-2020 y a las que el Estado y la comunidad en general les apuntan para su despegue socio económico, están referidas a su agroindustria, subsector cárnico, dado a que es “La agroindustria una de las actividades impulsoras de demanda de productos agrarios, con importantes aportes a la productividad y capacidad para generar empleo e ingresos tanto para la población urbana y rural (Castillo, Guerra, 2003).

Por tanto cabe resaltar que las apuestas productivas priorizadas por Sucre pertenecen a los sectores de turismo y artesanías, ganadería, hortofruticultura, apicultura y tabaco negro. Cabe destacar que la apuesta a la ganadería contempla cárnicos y lácteos en primera instancia y cueros y calzado hacia el futuro. Para de esta manera siendo la actividad pecuaria una de las principales del departamento, Sucre le apuesta a la consolidación de la cadena de carne de bovinos para ofrecer ganado, derivados lácteos y cárnicos, y cueros y calzado de calidad para suplir la demanda interna y orientarse al mercado externo. (Departamento Nacional de Planeación-DNP, 2007, p.21)

Tabla 2

*Productos o actividades de las apuestas productivas en el departamento de Sucre*

Sector	Productos o actividades
1. Agroindustria	Bovinos. Ganado, derivados lácteos y cárnicos, cueros y calzado.
	Apicultura (miel de abejas).
	Tabaco.
	Hortofrutícola: yuca, ñame, berenjena, ajíes, aguacate y frutas (papaya, mango, maracuyá, patilla, melón, guayaba).
2. Servicios	Turismo natural, étnico y artesanal.

Fuente: Departamento Nacional de Planeación-DNP 2007

Por otro lado, en el Plan Regional De Competitividad Del Departamento De Sucre (2008) plantea como Visión del Departamento:

En el año 2019 el Departamento de Sucre alcanzará un Índice de Calidad de Vida igual al promedio nacional, con una economía diversificada y de alto valor agregado y un aparato productivo soportado en el sector servicios, una agroindustria líder en la región Caribe y una industria minera prominente de carácter regional, producto de una transformación productiva; y consolidando transversalmente una estrategia centrada en el mejoramiento del entorno, dando prioridad al incremento del capital humano, mejoramiento de la infraestructura, conservación del medio ambiente y la estabilidad político administrativa. (p.3).

Para el cumplimiento de esta visión se señalaron seis objetivos estratégicos dentro de los cuales está el sector agroindustrial, seguido del sector turismo, minería, Formalización de la Industria y el Empleo, Educación, Ciencia y Tecnología e infraestructura. El sector agroindustrial encabeza la lista dado a que este sector fue identificado como el de mayor potencial para el departamento, dadas las ventajas competitivas y comparativas que lo poseen como el sector de mayor influencia en el departamento. (Plan Regional De Competitividad, 2008, p.8)

A su vez el Plan Regional De Competitividad (2008) definió como visión del sector:

En el 2019 Sucre tendrá la agroindustria más importante de la región Caribe, constituyéndose en el sector de mayor participación en el PIB departamental; siendo reconocida por su liderazgo y calidad de sus productos, garantizando la seguridad alimentaria regional e implementando soluciones tecnológicas limpias generadoras de valor agregado, soportadas en el fortaleciendo, la asociatividad y la sostenibilidad de las cadenas productivas (p.8).

Así mismo, para soportar el cumplimiento de la visión al año 2019, se identificó la necesidad de potenciar una transformación productiva en los siguientes sectores:

- Apicultura
- Cárnicos y Lácteos
- Hortofruticultura
- Tabaco
- Piscicultura
- Agrocombustibles

Estos fueron considerados por la mesa de trabajo como los elementos estructurantes de una estrategia de competitividad en la agroindustria del departamento de Sucre. (p.9)

Considerando el contexto descrito y la priorización que se le da a este sector tanto en el gobierno anterior como en el presente, esta investigación busca profundizar sobre la realidad del sector agroindustrial, subsector ganadero (cárnico) en el Departamento de Sucre en el marco de la competitividad, teniendo en cuenta que el documento que plantea con mayor precisión datos referente a este tema es el Censo Nacional Agropecuario, el cual solo ha sido desarrollado por el DANE en 3 oportunidades (1960,1970 y 2014) y propicia información general de cada uno de los subsectores. Específicamente el resultado del censo desarrollado en el 2014 se realizó a través de doce(12) entregas que trataban ciertos temas en particular como: cobertura del suelo, vivienda educación, financiamiento, maquinaria, entre otros, sin embargo al hacer un análisis de

esta información encontramos que son muchos los datos develados del contexto del sector agropecuario del departamento, pero que aún queda la deuda de estudios más precisos que ayuden a diagnosticar en qué estado se realizan estas actividades agroindustriales en el departamento en el marco de la competitividad.

Además, se justifica desde la necesidad de alimentar una Investigación macro titulada *“Mecanismos de Promoción de Políticas Públicas para la Competitividad del Sector Agroindustrial del Departamento de Sucre Enmarcados en el Escenario Del Postconflicto” 2010-2015*”. También al departamento de Sucre desde lo práctico en el aporte a la generación de conocimiento en el campo de la gestión y la competitividad del sector agroindustrial, subsector ganadero.



### **3. Objetivos de Investigación**

#### **3.1 General**

Diagnosticar el sector agroindustrial, subsector ganadero (cárnico) en el marco de la competitividad en el departamento de sucre durante el periodo 2010-2016.

#### **3.2 Específicos**

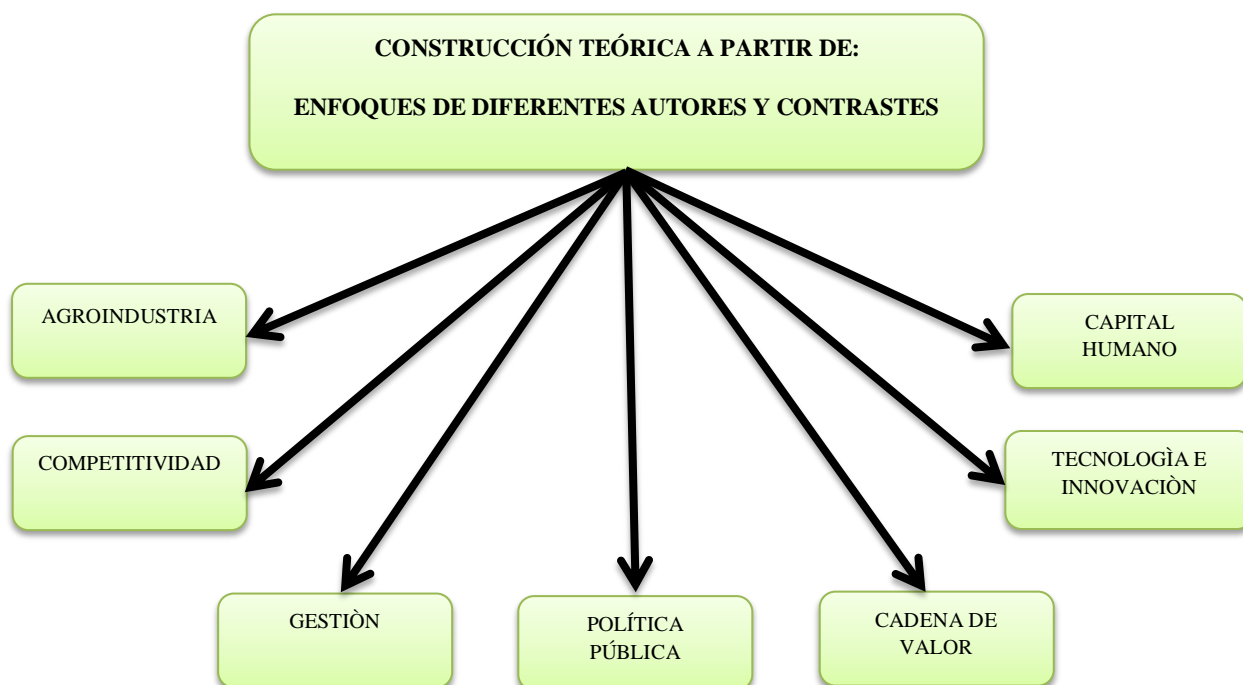
- Caracterizar la gestión de la política pública de competitividad en el subsector ganadero (cárnico) de sucre.
- Caracterizar el subsector ganadero (cárnico) en cuanto a cadena de valor, capital humano, tecnología e innovación, infraestructura y financiamiento.

**Capítulo II**  
**Marco Teórico**

#### 4. Desarrollo Teórico Desde la Perspectiva de Diferentes Autores

El desarrollo teórico de esta investigación, está enmarcada en el desarrollo de cada una de las categorías de análisis, que lo componen.

Nos apropiamos teóricamente de las definiciones, acepciones, de los conceptos de todas las categorías de análisis tales como: gestión, estructura organizacional, políticas públicas, cadena de valor, así como las diferentes perspectivas y enfoques que manejan los autores, contrastando el conocimiento con la realidad



*Figura 1.* Unidades de análisis de la investigación

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1 El Sector Agroindustrial en el Marco del Desarrollo del Departamento de Sucre

Según el *Plan Departamental de Desarrollo de Sucre 2012-2015*, en el departamento se encuentran 26 municipios, que se encuentran agrupados en cinco subregiones: Morrosquillo, Montes de María, Sabanas, San Jorge y Mojana, cada una de esta cuenta con unas características específicas a nivel geográfico y cultural, influyendo en factores como sus actividades económicas. (p, 22).

##### 4.1.1 Descripción de las subregiones del departamento de Sucre.



*Figura 2.* Mapa político y subregional del departamento de Sucre  
Fuente: Plan de desarrollo: Sucre Progresá en paz (2016)

**Subregión de Montes de María:**

Está ubicada en la parte Nororiental del departamento, conformada por los municipios de Sincelejo, Ovejas, Chalán, Morroa y Coloso, y abarca una extensión de 1.104 kilómetros cuadrados. Corresponde a una zona de bosque seco tropical y su paisaje característico es la montaña. El predominio de niebla es común en los bosques de ladera durante las primeras horas de la mañana y al atardecer (Aguilera, 2005, p.18).

**Subregión Sabanas:**

Está situada en la parte Central de departamento, se inicia a partir del declive de los Montes de María hasta inicios de la depresión del bajo Cauca y San Jorge, constituida por los municipios de Sincé, El Roble, San Pedro, Sampués, Los Palmitos, Galeras, Buenavista, Corozal y San Juan de Betulia, los cuales tienen un área de 2.101 kilómetros cuadrados (El 20.7% del Total departamental), Es la subregión que padece con mayor rigor la estación seca, lo que conduce a la trashumancia o traslado del ganado vacuno y equino a las subregiones de La Mojana y San Jorge”(Aguilera, 2005, p.19).

**Subregión Golfo de Morrosquillo:**

Esta subregión se ubica al norte Del departamento, bordeada por las playas del golfo de Morrosquillo y conformada por los municipios de Coveñas, Palmitos, Tolú, Tolú viejo y San Onofre, los cuales Ocupan un área de 1.886 Kilómetros cuadrados (18.2% Del total departamental). La zona costera tiene limitaciones severas por fertilidad, acidez, salinidad o encharcamiento. En general no tiene aptitud agrícola y deben preservarse como hábitat de manglares. Su condición de llanura costera le permite mantener niveles freáticos altos que conservan el estado aprovechable para pasturas y condiciones favorables para el sostenimiento de hatos ganaderos durante la época de sequía (Aguilera, 2005, p.17).

**Subregión San Jorge:**

Subregión localizada en la parte suroccidental Del departamento y compuesta por los Municipios de San Marcos, San Benito Abad, La Unión y Caimito, Los cuales tienen un territorio de 2.934 Kilómetros cuadrados (el 28.3% del total departamental), Existe una gran zona de playones que en su mayor parte se dedican a la actividad ganadera La precipitación promedio anual es de 2.300 mm, la temperatura promedio mensual es 28°C y la humedad relativa del 85%. (Aguilera, 2005, p.20).

**Subregión La Mojana:**

Esta subregión Se localiza en el extremo sur del departamento, La conforman los municipios de Sucre, Majagual Y Guaranda, Que en Conjunto tiene un área de 2.337 kilómetros cuadrados (el 22.6% Del total departamental), de acuerdo a las variables climáticas dominantes su clima se clasifica como de bosque húmedo tropical. La mayor parte de este 20 territorio corresponde a humedales, que son ecosistemas conformados por un complejo de caños, ríos, ciénagas y zapales, que hacen parte de la Depresión Momposina, zona que amortigua y regula la avenida de los ríos Magdalena, Cauca y San Jorge. (Aguilera, 2005, p.19).

Tabla 3  
*Participación en el territorio sucreño por subregión*

Participación en el territorio sucreño por Subregión	
Montes de María	10.6%
Sabanas	20.7%
Golfo Morrosquillo	18.2%
San Jorge	28.3%
Mojana	22.6%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

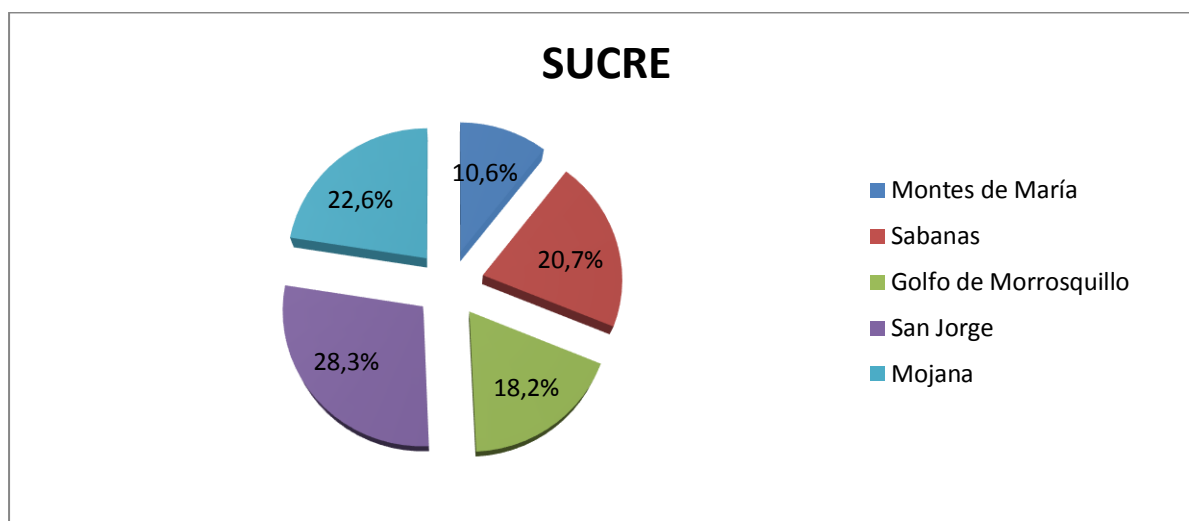


Figura 3. Participación en el territorio sucreño por subregión

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.2 Definiendo la Agroindustria para una mejor comprensión.

Para poder entrar a desarrollar nuestra investigación, debemos conocer e identificar el concepto de agroindustria, es así que se tienen en cuenta el planteamiento de autores como Malassis (1979) “La agroindustria constituye la superestructura industrial de la agricultura, estabiliza los productos, los transforma, los diversifica y libera estos productos al consumidor”, citado en (Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. 2012, p.9).

Por su parte Goldberg (1981) le da una visión diferente al enfatizar este concepto a la empresa en sí, concediéndola como “aquella encargada de procesar materia prima agropecuaria, incluyendo maderas, siendo un componente del sistema agroindustrial y puede abarcar distintos grados de procesamiento que van desde la limpieza, clasificación de un producto hasta la alteración química del alimento, citado en (Castillo, Guerra, 2003, p.3).

Según Machado (1987) La agroindustria es una actividad económica que incluye en el proceso productivo agrícola a la industria, con la intención de crear alimentos o materias primas que se destinaran a un mercado específico, en esta actividad se puede lograr una integración horizontal (en esta los agricultores participan en la agroindustria como proveedores de insumos mas no como propietarios) y vertical (propiedad única de las empresas en las diversas etapas de los procesos agroindustriales), citado en (Castillo, Guerra, 2003, p.3).

Para Ossa (1984) la agroindustria es “toda actividad de beneficio, procesamiento o transformación de productos generados por los subsectores agrícola, pecuario, forestal y pesquero”, citado en (Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. 2012, p.9).

Austin (1987) afirma:

La agroindustria implica el manejo, preservación y transformación de las materias primas provenientes de la agricultura, la ganadería, el sector forestal y el pesquero, todo ello, enmarcado en el sistema agroalimentario. Una empresa agroindustrial recibe una cantidad significativa de sus materias primas directamente de los productos rurales, dedicándose, por lo tanto, a la primera transformación o procesamiento de los productos agropecuarios, citado en (Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. 2012, p.9).

Machado (2002) define el sistema agroindustrial, como “el conjunto de relaciones y procesos en que se involucran los productores agropecuarios y sus agentes económicos y sociales, el recorrido de sus productos desde la producción primaria hasta el consumidor final, incluyendo las relaciones de la agricultura con los proveedores de insumos, maquinaria, semillas, tecnología,



servicios e información”, citado en (Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE. 2012, p.9).

Al hacer un análisis de las diferentes conceptualizaciones que le dan a la agroindustria, se puede considerar que todas tienen una idea en común, presentándola como un proceso que relaciona los productos agropecuarios y su producción con la industria, permitiendo generar un producto que satisfaga determinadas necesidades. Particularmente destacamos el propuesto por Ossa (1984) ya que especifica en su conceptualización que la agroindustria procesa y transforma productos que se generan en diversos subsectores en los que se incluye el pecuario, lo cual permite ubicar nuestra investigación en referencia a que la actividad desarrollada en el subsector cárnico, hace parte de un sector llamado agroindustria. Por otra parte consideramos que la apreciación de Machado, es muy completa al integrar dentro de la agroindustria no solo elementos de carácter productivo, sino también otros como agentes económicos y sociales y como estos se vinculan a la hora de generar un producto útil.

#### **4.2 La Competitividad como Marco de Análisis**

Luego de conocer a que hace referencia la agroindustria, debemos entender el concepto de competitividad ya que es dentro de lo que su concepto implica, que se diagnosticara la agroindustria en su subsector cárnico y podremos conocer si este sector cuenta con las características pertinentes para competir al nivel del agro nacional e industrial.

European Management Forum (1980) afirma:

La competitividad es una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado, citado en (Burvano, Gonzales y Moreno, 2012, p.10).

Según Haguenaer (1989) La capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los

mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de las importaciones, citado en (Bejarano, 1989, p.58).

A su vez Fajnzylber (1988) destacaba que mediante esta, las empresas acceden a mercados internacionales logrando mayor crecimiento y a medida que elevaban el nivel de vida de la población, citado en (Berdugo, 2014, p.8).

Haguenauer (1989) afirma “La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo”, citado en (Valenciano, Gracinti, Carretero, 2015, p.19).

Por su parte Porter (1990) la visionaba como la capacidad para mantener e incrementar de manera paralela la participación de los mercados internacionales y el nivel de vida de la población y que el camino sólido para lograr esto es el aumento de la productividad, citado en (Suñol, 2006, p.4).

Teniendo en cuenta los conceptos de los autores anteriormente mencionados, se puede considerar que de manera común presentan a la competitividad como una habilidad con la que se cuenta ya sea a nivel empresarial o a nivel país de llevar a cabo una actividad económica de manera exitosa en condiciones de alta competencia y a la vez contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas. Es importante analizar el concepto de la competitividad ya que para nuestra investigación no solo es importante saber en qué estado se encuentra el subsector cárnico en cuanto a determinados factores, sino que debemos ir más allá y entrar a diagnosticar en el marco de la competitividad que permitirá darnos una aproximación acerca de cómo está realmente esta actividad económica ejercida en sucre y si cuenta con las características idóneas para consolidarse como la potencial actividad económica que es a nivel nacional y contribuir al desarrollo de la agroindustria del país.

### **4.3 Gestión y Política Pública en el Marco de la Agroindustria**

Al conocer nuestro objeto de estudio que es la agroindustria en términos competitivos, debemos también analizar el concepto de gestión, partiendo de la idea de que nuestra investigación estará orientada desde una perspectiva administrativa, obedeciendo a nuestra formación profesional.

Este concepto viene del latín GESTIO-GESTIONIS que significa ejecutar, lograr un éxito con los medios adecuados (Corominas, 1995, citado en UNIREMINGTON, 2015, P.21). Para Heredia (1985) es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad” citado en (UNIREMINGTON, 2015, P.21). Según Rementeria (2008) es la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” citado en (UNIREMINGTON, 2015, P.21).

Entre los matices diferenciadores de los términos gestión y administración encontramos que según Restrepe (2008):

En algunos países la administración está más referida a lo público y lo gerencial a lo privado, en otros casos, sin embargo, a la gerencia muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado, en contraste con la administración, a la que consideran más interna, más de manejo de lo existente o de lo funcional citado en (Rodríguez, 2010, p.25).

Este autor considera que al gerente le corresponde una mirada al entorno, de modo que la organización pueda generar desarrollo, tomar recursos y producir más recursos, mientras que al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación.

Se puede observar que las apreciaciones plasmada por autores como Restrepo, Rementeria y Heredia presentan a la gestión como la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. Es también un conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de una organización, quizás el factor diferenciador que enmarca los conceptos planteados por estos tres autores es que Rementeria considera a la gestión como una parte estratégica propia de la administración, es decir, no la considera como una ciencia o disciplina independiente de este.

En este sentido, una vez descrito la gestión nos centramos en el surgimiento de las políticas públicas que según William Ascher (1994) se ubica en las décadas de 1920 y 1930 en Estados Unidos, en un contexto de una creciente crítica a los estudios sociales de la época, los que eran caracterizados como excesivamente formalistas y legalistas, citado en (Olavarria, 2007, p.7). Por esto, son consideradas como “las sucesivas respuestas del Estado (del “régimen político” o del “gobierno de turno”) frente a situaciones socialmente problemáticas (Salazar, 1994, citado en Salazar, p.1)

La definición de dicho concepto se ha desarrollado según diversos autores como Tamayo (1997:3), quien las identificaba como “el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios”, citado en (Aguilar & Lima, 2014)

Según Howlett y Ramesh (2003) las definen como el resultado de decisiones del gobierno que pueden estar orientadas a mantener o alterar el status quo. Kraft y Furlong (2004) señalan que una política pública “es un curso de acción (o inacción) que el Estado toma en respuesta a problemas sociales”, citado en (Olavarria, 2007, p.16.), Para la investigadora Luisa Fernanda Cano de la Universidad de Antioquia, (2010) la identifica como “flujo de acciones y decisiones intencionalmente coherentes y racionalmente focalizadas a fin de resolver, de manera puntual, un

problema definido como público”, citado en (Romero, 2014, p.18). Con estas apreciaciones que orientan hacia el mismo punto se puede considerar que no son más que la respuesta del gobierno ante necesidades y situaciones que aquejen a la sociedad.

A partir de lo anterior, entonces se puede decir que la gestión de la política pública es el conjunto de acciones y efectos de administrar las decisiones y estrategias establecidas por un gobierno para resolver una necesidad o problema identificado en una sociedad.

#### **4.3.1 Políticas Públicas que Promueven el Desarrollo de la Agroindustria Subsector Cárnico.**

Una vez abordado la gestión y la política pública, a continuación se muestran las políticas públicas planteadas y establecidas desde la política nacional a la departamental que promueven el crecimiento y la consolidación del sector agroindustrial, para lo cual nos remitimos a documentos tales como: Plan nacional de desarrollo 2014-2018, Plan de desarrollo del departamento de Sucre 2012-2015 y 2016-2019, Plan Prospectivo Estratégico 2027, Sucre Florece con Liderazgo Caribe, La agenda prospectiva regional de ciencia, tecnología e innovación de Sucre para los sectores agroindustrial y turístico, Agenda prospectiva para la cadena cárnica bovina, componente Agroindustrial, Agenda interna para la productividad y la competitividad 2007, Conpes 3527, Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre, visión al 2019.

##### **Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018**

El plan nacional de desarrollo de años 2014-2018, en su VII Capitulo llamado “transformación del campo” plantea que el campo colombiano contribuye de manera importante al desarrollo económico y social del país, pero se debe enfrentar a una serie de limitantes como: informalidad, bajo desarrollo humano de los pobladores, limitada institucionalidad nacional y regional para la gestión del desarrollo rural y agropecuario, la falta de acceso a la tierra, inseguridad jurídica y conflictos en el uso del suelo (p.337). Este plan de desarrollo nacional,

inicia realizando un diagnóstico de las principales debilidades de este sector y para la transformación del campo destacan una serie de objetivos.

El primero de estos objetivos es: Ordenar el territorio rural buscando un mayor acceso a la tierra por parte de los productores agropecuarios sin tierras o con tierra insuficiente, el uso eficiente del suelo y la seguridad jurídica sobre los derechos de propiedad bajo un enfoque de crecimiento verde, para esto se establecieron estrategias como: Facilitar el acceso a la tierra, Generar seguridad jurídica en relación con la tierra, Promover el uso eficiente del suelo y los recursos naturales (Departamento Nacional de Planeación, 2014) .

Para el DNP (2014) otro de los objetivos establecidos es: Impulsar la competitividad rural a través de la provisión de bienes y servicios sectoriales que permitan hacer de las actividades agropecuarias una fuente de riqueza para los productores del campo, para su cumplimiento se debe desarrollar un nuevo modelo de asistencia técnica integral y consolidar el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agroindustrial, para ello el DNP propone:

La creación de módulos de atención con modelos operativos que satisfagan las necesidades específicas de asistencia técnica, no sólo en temas agropecuarios sino en otros complementarios al desarrollo de la actividad económica rural, y contar con un arreglo institucional que involucre a los entes territoriales, los gremios, las asociaciones de productores y agentes prestadores de servicios debidamente certificados. (p, 350).

Otra de las actividades que se debe desarrollar para alcanzar este objetivo es avanzar en la modernización de la infraestructura de adecuación de tierras bajo el concepto del uso eficiente del suelo y del agua, para ello el DNP recomienda:

Creación de un modelo de planificación de la infraestructura de adecuación de tierras que tenga como punto de partida las demandas hídricas de los sistemas productivos, busque la gestión sostenible del recurso hídrico, incorpore modelos productivos que hagan un uso más eficiente del agua y garantice la sostenibilidad de esta infraestructura en el tiempo. (p, 351).

Otras de las estrategias para alcanzar este objetivo es: rehabilitar las vías terciarias del país, y a su vez reformar el sistema nacional de créditos, para esto el DNP propone:

La priorización de los créditos dirigidos al desarrollo del sector agropecuario y agroindustrial, y se deben unificar las dos clases de títulos de desarrollo agropecuario. Adicionalmente, se requiere una regulación apropiada para la banca de segundo piso que tenga en cuenta que el riesgo crediticio de este tipo de entidades es diferente dado que las operaciones crediticias se dan con los bancos de primer piso, a su vez se debe transformar al Banco Agrario en una entidad con una amplia oferta de productos y servicios financieros a la medida del sector, oportunos, pertinentes, con énfasis en los pequeños productores, y colocando recursos adicionales a los de redescuento. Esto va de la mano con acciones para facilitar el acceso a los recursos de redescuento a cooperativas y ONG financieras, y para promover la creación de fondos rotatorios de cooperativas y asociaciones de usuarios

“Un mejor manejo tanto de riesgo del mercado como climático necesita de instrumentos integrales y auto sostenibles de gestión de riesgos para el sector agropecuario. Para esto se propone la creación de un modelo de aseguramiento” (DNP, 2014, p.352).

Para impulsar la competitividad rural también se debe Establecer un modelo eficiente de comercialización y distribución de productos e insumos agropecuarios, para su logro el DNP (2014) propone “construir un portafolio de soluciones logísticas rurales en diferentes regiones del país, dirigido tanto a los mercados regionales como a los internacionales” y a su vez se debe “estructurar y consolidar alianzas entre productores, transformadores y comercializadores en mercados regionales y nacionales para fomentar la transformación y agregación de valor a través de propuestas específicas por productos, tales como lavado, empaque, selección, tratamiento hidrotérmico, enfriamiento, entre otros”(p.353).

Por último, según el DNP(2014) para promover esta competitividad se debe desarrollar un plan de aprovechamiento comercial para el acceso real de los productos agropecuarios a los

mercados, para esto se deben fomentar cambios que promuevan la producción acorde a la demanda teniendo en cuenta la calidad y cantidad consolidando las medidas sanitarias y fitosanitarias logrando estándares que aseguren la entrada de los productos agropecuarios a diferentes mercados y la protección de la salud pública nacional(p.354).

De este plan de desarrollo nacional, se destaca que hay políticas que promuevan las distintas unidades de análisis que hemos desarrollado a lo largo de la investigación como el mejoramiento de vías y fuentes de financiamiento que beneficiarían a todo el sector, sin embargo, es notable la ausencia políticas que promuevan el sector cárnico bovino específicamente.

### **Plan Departamental de Desarrollo Sucre 2012-2015**

El plan de desarrollo departamental de sucre 2012-2015 establece como objetivo principal de su política económica:

Aumentar la productividad, la competitividad, especialmente, en el sector agropecuario, agroindustria, turismo, minería e hidrocarburos, con el soporte y fortalecimiento de la educación, la ciencia y la tecnología, la infraestructura, la facilidad para los negocios, la sostenibilidad ambiental y la seguridad en el campo y la ciudad, para la generación y formalización del empleo y el trabajo a través de una cultura emprendedora e innovadora (p.160).

Esta política busca mejorar la participación de Sucre en el PIB nacional, mediante el aprovechamiento de ventajas comparativas, promoviendo la inversión nacional y extranjera. Para el cumplimiento de dicha política, el plan departamental (2012) propone una serie de estrategias como: “Gestionar ante el Gobierno Nacional los proyectos para la construcción, rehabilitación y mantenimiento de la red vial primaria, secundaria y terciaria del departamento, de acuerdo con sus requerimientos” (p.162),

La gobernación de Sucre (2012) proponía en su plan de desarrollo “Impulsar políticas tendientes a la tecnificación del sector agropecuario, piscícola, minería y agroindustria” (p.163),



pero no específica en su planteamiento que tipo de políticas implementaría y de qué manera lograría dicha tecnificación.

Entre otras actividades que faciliten el cumplimiento de esta política esta establecer alianzas entre productores, implementar asistencia técnica, capacitar a 200 productores del sector pecuario, realizar a transferencia de tecnología sobre buenas prácticas de producción ganadera a 8.806 pequeños y medianos ganaderos en el cuatrienio e implementar una plataforma física y logística del puerto multimodal de contenedores para el desarrollo del golfo de Morrosquillo durante el cuatrienio( Gobernación de sucre,2012).

En cuanto a lo planteado por el plan, se puede considerar que son pocas las estrategias específicas que se establecen, además estas solo están orientadas en asistencia técnica, uso de tecnología e infraestructura (las cuales son destinadas de manera general, sin consideraciones propias al subsector cárnico), este plan de desarrollo departamental considera que se deben impulsar políticas que promuevan el desarrollo económico, pero no especifican el plan de acción propio para lograr este objetivo.

### **Plan de Desarrollo 2016-2019: Sucre Progresa en Paz**

La gobernación de Sucre en su plan de desarrollo 2016-2018 estableció 5 ejes estratégicos de acción, específicamente el eje numero 2 identificado como “Sucre Hacia la transformación de los sectores productivos, La innovación y competitividad. Sostenible y bajo en carbono, incluye los sectores: agricultura, pecuario, empleo, emprendimiento, turismo, competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación y transporte multimodal, en este se establece como estrategia para lograr dicho objetivo:

Establecimiento de una Agencia promotora de la inversión en el territorio, que bien podría denominarse Prosucre, para promover la exportación de productos agropecuarios de valor agregado, operadores comerciales y logísticos para la exportación e importación de bienes y

servicios y otras actividades que estén ubicadas dentro de las fortalezas estructurales del territorio(p.58).

Para la implementación de esta estrategia se generó el programa “Transformación Agropecuaria para la Competitividad”, este busca generar mejores condiciones de suelo a medida que garantiza mayor productividad para la ganadería y los sectores cárnicos (Gobernación de Sucre, 2016)

Tabla 4

*Metas del programa transformación agropecuaria para la competitividad*

INDICADOR DE RESULTADO	LINEA BASE	META	RESPONSABLE
Productores con infraestructura para el almacenamiento de agua mejorada	136	Lograr que 520 productores dispongan de infraestructura para almacenamiento de agua mejorada	Secretaría de Desarrollo Económico
Cadenas productivas creadas y funcionando	1	Crear 6 cadenas productivas para el manejo de los diferentes eslabones por parte de los productores agropecuarios	Secretaría de Desarrollo Económico
Número de fincas con infraestructura productiva optimizada	40	Lograr que 100 fincas optimicen su infraestructura productiva	Secretaría de Desarrollo Económico
Número de fincas que manejan paquetes tecnológicos de mejoramientos genéticos	60	Lograr que 200 fincas manejen paquetes tecnológicos para el mejoramiento genético	Secretaría de Desarrollo Económico
Bancos de forraje establecidos	16	Establecer 200 bancos de forraje	Secretaría de Desarrollo Económico

Fuente: Plan de Desarrollo Sucre 2016-2019

De las anteriores metas establecidas para el cumplimiento de la estrategia inicial, se destaca que están orientadas hacia ciertos factores de gran interés como las cadenas productivas, manejo de agua, infraestructura y tecnología y además se especifica que entidad es la encargada de su cumplimiento, sin embargo, se evidencia el poco alcance que tiene esta, considerando el número de fincas que se beneficiarían.

El plan departamental de desarrollo a su vez prioriza una serie de proyectos de acuerdo al sector, específicamente en el agropecuario, solo se destaca” la transferencia de tecnología y

buenas prácticas de producción ganadera a pequeños y medianos ganaderos del departamento de Sucre “(Nivel pecuario, el resto de proyectos está orientado al agro).

En cuanto a la Infraestructura Para la Integración y Competitividad Territorial se busca consolidar la infraestructura vial de vías secundarias y terciarias, junto con el resto del equipamiento requerido para aumentar de manera importante la competitividad regional.

Tabla 5

*Infraestructura para la integración y competitividad territorial*

Consolidar la infraestructura vial de vías secundarias y terciarias, junto con el resto del equipamiento requerido para aumentar de manera importante la competitividad regional.

INDICADOR DE RESULTADO	LINEA BASE	META	RESPONSABLE
# Kilómetros de vías secundarias para mantenimiento.	ND	2018	Secretaria de Infraestructura Secretaria de Tránsito
# Kilómetros de vías terciarias para mantenimiento.		89 kms	
		38 kms	

Fuente: Plan de Desarrollo Sucre 2016-2019

A su vez se plantea la ampliación, optimización y mejoramiento de los alcantarillados urbanos y rurales del departamento y el establecimiento de zonas francas, en cuanto a estas estrategias mencionadas se puede identificar el mismo patrón del plan de desarrollo departamental 2012- 2015 y el plan nacional de desarrollo 2014-2018, en los que se mencionan políticas y actividades a implementar a nivel general, que terminan influyendo positivamente en los subsectores agroindustriales.

### **Plan Prospectivo Estratégico 2027, Sucre Florece con Liderazgo Caribe**

Este plan fue elaborado en el año 2012 y contiene la visión y las estrategias de largo plazo del departamento, para su aplicación se plantearon 5 dimensiones, de las cuales nos compete la económica – productiva, esta tiene como enfoques la vocación agropecuaria y el desarrollo industrial, considerando la poca diversificación, baja tecnificación y baja escala de producción manufacturera.

En esta dimensión se plantea que se debe aprovechar el potencial y fortalezas de Sucre para mejorar integralmente los factores de productividad y competitividad que eleven el nivel de ingresos y calidad de vida de la población sucreña, para esto se consolidaran clúster de sectores de clase mundial,(apicultura, biocombustibles, turismo, minería, carne y lácteos), también se debe promover la cultura de la asociatividad y del encadenamiento empresarial y productivo Citado en (PEDCTI, 2013, P.101).

Otro de los objetivos propuestos en esta dimensión es creación de centros de investigación e innovación tecnológica especializados para el desarrollo productivo y sostenible y dentro de esto, su meta principal es la creación de cinco centros de investigación especializados, citado en (PEDCTI, 2013, P.101).

En cuanto al factor educativo, el plan prospectivo (2012) propone: “Transformar el sistema educativo hacia la formación del talento humano con competencias relacionadas con las potencialidades de desarrollo territorial, con especial énfasis en la investigación, la ciencia y la tecnología como factores determinantes del desarrollo”, esto teniendo como meta 4.000 graduados, 70% con especialización, 30% con maestría y doctorado, promoviendo la gestión del talento humano para la competitividad Citado en (PEDCTI, 2013, P.103).

### **La agenda prospectiva regional de ciencia, tecnología e innovación de Sucre para los sectores agroindustrial y turístico**

Sucre cuenta con una agenda específica para los sectores agroindustrial y de turismo que establece proyectos con una visión entre 2005-2020, por eso establece una serie de proyectos para ambos sectores a corto, mediano y largo plazo.

Proyectos a corto plazo según la agenda prospectiva (2005):

- Creación de centros de innovación y desarrollo tecnológico agroindustrial.

- Formación de talento humano a nivel de doctorado en las áreas priorizadas.
- Creación de clúster agroindustrial de Sucre.
- Incorporación de nuevas tecnologías para el sostenimiento de los agroecosistemas productivos de Sucre.
- Creación de programas para la formación de grupos de extensión agropecuaria en el departamento de Sucre. Citado en (PEDCTI, 2013, P.105).

Proyectos a mediano plazo según la agenda prospectiva (2005):

- Construcción y tecnificación de centros de acopio y plantas procesadoras de lácteos, cárnicos, frutales, hortalizas, raíces y tubérculos. Citado en (PEDCTI, 2013, P.105).

En lo anteriormente descrito se observa que para el año 2020 hay una visión completa de la agroindustria, en esta agenda se priorizan unidades como: formación de talento humano, tecnificación e infraestructura, pero es notoria la ausencia de presentación de fuentes de financiamiento.

### Agenda prospectiva para la cadena cárnica bovina, componente Agroindustrial 2009

Según la agenda, la cadena cárnica bovina maneja la siguiente cadena:

Tabla 6

*Cadena cárnica bovina, eslabones y componentes*

Eslabón	Componentes
Proveedores de insumos	Proveedores de sales, alimentos, semillas, vacunas, equipo y maquinaria, y proveedores de medio
Producción primaria	Fincas ganaderas de baja adopción tecnológica, mediana y alta
Comerciantes de ganado en pie	Subastas, colocadores mayoristas y comisionistas o acopladores
Plantas de beneficio y desposte	Plantas de sacrificio públicas y privadas - entregan carne en canal, deshuesada y vísceras
Distribuidores mayoristas	Colocadores mayoristas y carnicerías especializadas - manejan carne en canal, deshuesada y vísceras
	Traders - manejan carne en cortes y porcionadas
Industria	Gran industria y pequeña industria - transforman carne en canal, deshuesada y vísceras
Distribuidores minoristas	Expendios tradicionales o famas, tiendas, supermercados, almacenes de cadena, restaurantes y casinos
Consumidores finales	Hogares, consumidores fuera de casa, consumidores de carne orgánica en Europa y Estados Unidos, consumidores de cortes finos en Europa, Estados Unidos y sureste asiático

Fuente. Universidad Nacional de Colombia, FEDEGAN, CORPOICA, 2009. Tabla propia.

Fuente: PEDCTI 2013

La agenda de investigación y desarrollo (2009) propone en el eslabón de producción primaria:

- Mejoramiento en la oferta de terneros para la producción de carne
- Incrementar el peso al destete y reducir la mortalidad.
- Opciones tecnológicas para adaptar los sistemas ganaderos a los efectos potenciales del cambio climático y mitigar las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Desarrollo de conglomerados. Conformar polos productivos que reúnan producción primaria, comercializadores, plantas de beneficio y desposte, distribuidores y consumidores. Citado en (PEDCTI, 2013, P.216).

La agenda de investigación y desarrollo (2009) propone en el eslabón de plantas de sacrificio y desposte:

- Tecnologías para maximizar el ingreso obtenido por los subproductos, aumentando la competitividad en el proceso de sacrificio o faenamiento.
- Sistemas de manejo y conservación de carne. Tecnologías de refrigeración costo – eficientes en plantas de sacrificio, transporte y expendios de carne.
- Clasificación de carnes por calidad y estandarización de cortes para el consumidor.
- Desarrollo del catálogo y las normas técnicas para la diferenciación por calidad, canales y cortes. Objetivo: proyecto de Ley. Citado en (PEDCTI, 2013, P.216).

La agenda de investigación y desarrollo (2009) propone en el eslabón de distribuidores mayoristas y minoristas:

- Modernización del sistema de distribución y venta de carne a nivel regional, bajo criterios de calidad. Aseguramiento de la inocuidad en los niveles municipal y regional.
- Definición de mercados objetivo para carnes colombianas de alto valor. Citado en (PEDCTI, 2013, P.216).

### **Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad (2007)**

En el marco de la productividad y la competitividad las apuestas productivas priorizadas por Sucre pertenecen a los sectores de turismo y artesanías, ganadería, hortofruticultura, apicultura y tabaco negro. Cabe destacar que la Apuesta de turismo está ligada a la de artesanías, y que la de ganadería contempla cárnicos y lácteos en primera instancia y cueros y calzado hacia el futuro (Departamento Nacional de Planeación – DNP, 2007, p.21).

A su vez, siendo la actividad pecuaria la principal del departamento, Sucre le apuesta a la consolidación de la cadena de carne de bovinos para ofrecer ganado, derivados lácteos y

cárnicos, y cueros y calzado de calidad para suplir la demanda interna y orientarse al mercado externo (DNP, 2007, p.21).

Específicamente en el sector agroindustrial se presentó:

Tabla 7

*Apuesta productiva bovina*

<b>GANADO, LÁCTEOS Y CÁRNICOS, CUEROS Y CALZADO</b>	
<b>Apuesta</b>	Desarrollar y consolidar la cadena bovina para ofrecer ganado, derivados lácteos y cárnicos, cueros y calzado de reconocida calidad para suplir la demanda interna y orientarla al mercado externo.
<b>Ventajas</b>	<b>Ventajas comparativas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de tierras adecuadas y de agua.</li> <li>• Estaciones climáticas definidas.</li> <li>• Oferta alimentaria natural suficiente.</li> <li>• Cultura productiva.</li> <li>• Animales adaptados.</li> <li>• Ganadería ecológica.</li> <li>• Cercanías a puertos.</li> </ul>

Fuente: Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad 2007

Por otro lado, se encontró que la producción de la cadena de la carne bovina comprende una etapa agropecuaria y una agroindustrial. En la primera se incluyen la cría y engorde del ganado. Su transporte, sacrificio, corte, congelación y comercialización son actividades de la segunda etapa. Los sectores industriales que se derivan directamente de la actividad ganadera son la matanza de ganado y la preparación de carnes y embutidos, el consumo de cueros y la producción industrial a través de los mismos (DNP, 2007, p.26).

Para la consolidación de los sectores priorizados y teniendo en cuenta las deficiencias encontradas, se establecieron unas estrategias. A continuación se muestra la que compete a nuestro objeto de estudio:

- La generación de un entorno atractivo para la inversión y un ambiente propicio para la innovación y el aprendizaje, para lo cual es importante trabajar en aspectos como la



infraestructura, el fortalecimiento institucional, la búsqueda de excelencia del talento humano, la organización y gestión empresarial y una mayor capacidad científico-tecnológica (DNP, 2007, p.23).

Con fines analíticos y como primer paso para establecer responsabilidades institucionales y articular las propuestas regionales de Agenda Interna con las políticas, planes y programas nacionales, el Departamento Nacional de Planeación clasificó las Acciones identificadas en Agenda Interna en seis categorías temáticas (DNP, 2007, p.41):

Tabla 8

*Categorías de acción para la productividad y competitividad*

CATEGORÍAS DE ACCIÓN	
<b>1. Desarrollo empresarial y agropecuario.</b>	Se incluyen en esta categoría las Acciones relacionadas con asociatividad empresarial, productividad, gestión de calidad, desarrollo de nuevos productos, producción limpia, inteligencia de mercados, estrategias de mercadeo y comercialización, sistemas de información, modernización empresarial de las actividades agropecuarias, medidas fitosanitarias y buenas prácticas de manufactura.
<b>2. Desarrollo tecnológico.</b>	Investigación, innovación, transferencia y adaptación de tecnologías.
<b>3. Ahorro, inversión y financiamiento.</b>	Acciones destinadas a facilitar el acceso a recursos (garantías, fondos, reducción de costos financieros, desarrollo de nuevas fuentes).
<b>4. Capital físico.</b>	Infraestructura (transporte, vías, comunicaciones, servicios públicos) y equipamiento productivo.
<b>5. Capital humano.</b>	Formación de aptitudes básicas, competencias laborales, capacidades para la gestión y la investigación, bilingüismo.
<b>6. Instituciones y políticas para la competitividad.</b>	Instrumentos normativos y regulatorios, fortalecimiento y ajuste institucional, racionalización de procesos y trámites, protección de la biodiversidad y de la diversidad cultural, seguridad ciudadana.

Fuente: Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad 2007

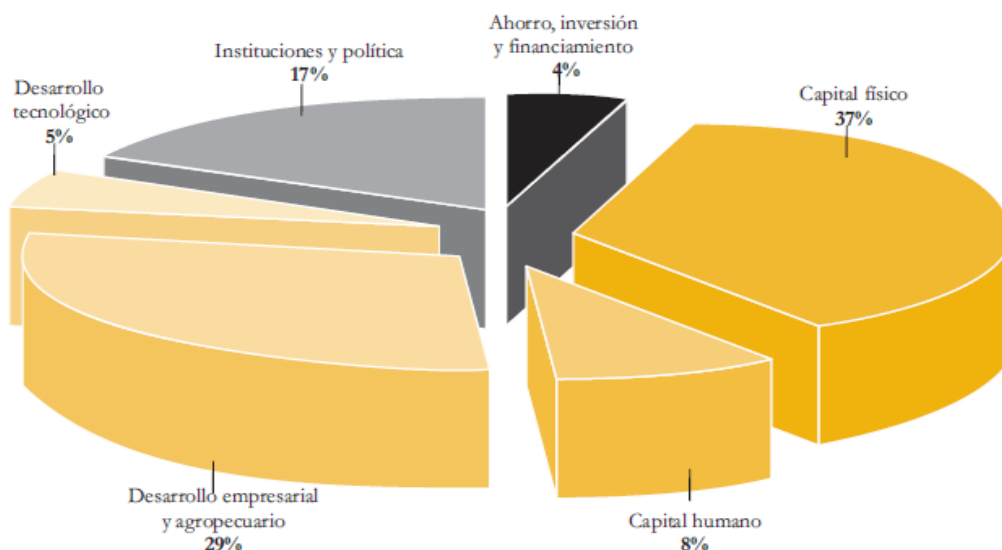


Figura 4. Agenda interna de Sucre por tipos de acción  
 Fuente: Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad 2007

Entidades que participaron en el proceso de creación de la Agenda Interna:

Tabla 9  
 Principales entidades que participaron en el proceso

Sector	Entidades
Entidad territorial	Gobernación de Sucre y Alcaldía de Sincelejo.
Gremios	Cámara de Comercio de Sincelejo, Comité Asesor Regional en Comercio Exterior de Sucre (Carce), Fundación para el Desarrollo del Turismo en el golfo de Morrosquillo (Fundesatur).
Academia	Universidad de Sucre, Corporación Universitaria del Caribe (Cecar), Universidad Santo Tomas.

Fuente: Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad 2007

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad es una propuesta, la cual principalmente realizó un diagnóstico de los sectores productivos del departamento de Sucre, en el que se priorizó el sector agroindustrial, subsector cárnico. En este documento se establecieron unas acciones a implementar y se propusieron unas

estrategias para fomentar la competitividad y la productividad, sin embargo, se encontró que quedo el reto de dar respuesta a las expectativas generadas en este proceso mediante la definición de proyectos, planes y políticas que promovieran de manera efectiva la competitividad de las regiones colombianas.

Sumado a esto, según el DNP (2007) una revisión de las Apuestas regionales muestra como elementos comunes las necesidades de tipo institucional o apoyo del Estado en la construcción de infraestructura para el desarrollo del sector. Asimismo, aunque con menor frecuencia, se insiste en la necesidad de involucrar elementos tecnológicos a la producción, y en adaptar sus productos a lo requerido por las normas internacionales. Sin embargo, las preocupaciones de las regiones en el tema de carne y leche se orientaron principalmente a resolver los problemas de los primeros momentos productivos, es decir, la cría y transporte de ganado y se preocuparon menos por fortalecer los procesos industriales derivados de la actividad (p.27). Lo anterior muestra la falencia que hay, puesto que dejan de un lado la segunda etapa del proceso que es de suma importancia para el crecimiento y desarrollo del sector.

### **Conpes 3527 - Política Nacional de Competitividad y Productividad (2008)**

Este documento plantea 15 planes de acción para desarrollar la Política Nacional de Competitividad propuesta en el marco del Sistema Nacional de Competitividad. Para lo cual en el plan N° 3 establece *la competitividad en el sector agropecuario*, donde define:

#### **Ejes estratégicos y objetivos específicos:**

##### **1. Mejorar la productividad y la eficiencia en los sistemas de producción agropecuaria**

- Mejorar la innovación tecnológica en los sistemas de producción agropecuarios.
- Aumentar la eficiencia de las actividades de comercialización y logística de las cadenas agropecuarias.
- Reducir los costos de producción de los sistemas productivos agropecuarios (DNP, 2008, p.27).

## 2. Mejorar el acceso real de la producción agropecuaria a los mercados internacionales

- Mejorar estatus sanitario de la producción agropecuaria.
- Abrir los mercados para la producción agropecuaria y asegurar su permanencia (DNP, 2008, p.27).

## 3. Propender por la estabilidad del ingreso de los productores y el incremento de las inversiones en el campo

- Estabilidad en los ingresos de los productores.
- Incrementar el financiamiento.
- Mejorar el desempeño de los mercados (DNP, 2008, p.28).

Para lo cual se dispone realizar:

Tabla 10

*Competitividad en el sector agropecuario - Matriz de productos y actividades*

PRODUCTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Financiación de proyectos de innovación tecnológica a través de convocatorias	Convocatorias de Ciencia y Tecnología	Número de proyectos de innovación financiados. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR
Fomento al uso de la asistencia técnica en la actividad agropecuaria	Incentivo a la Asistencia Técnica.	Número de beneficiarios, MADR.
Mejoramiento en la eficiencia de la intermediación en los canales de distribución de los productos agropecuarios	Impulso a las alianzas productivas entre productores y comercializadores	Numero de alianzas establecidas, MADR Número de productores y comercializadores beneficiados, MADR
Acuerdos regionales de competitividad para cadenas productiva.	Convocar permanentemente a los miembros de las cadenas	Número de acuerdos de competitividad

	productivas en las regiones.	
Incremento del valor de los créditos desembolsados para el sector agropecuario	Fomento de las colocaciones de crédito de redescuento para el sector a través de FINAGRO	Valor de los créditos para el sector a través de FINAGRO. meta, tiempo y entidad

Fuente: elaboración propia, a partir de información del Conpes 3527 - 2008

De acuerdo a lo anterior, encontramos que la competitividad del sector agropecuario esta direccionado de manera generalizada, involucrando para el desarrollo del sector factores como la innovación tecnológica, actividades de comercialización y logística, incremento del financiamiento, entre otros; demarcadas por unos ejes estratégicos, objetivos específicos y plan de acción. Sin embargo, se evidencia la falta de enfoque específicamente del sector agroindustrial, subsector cárnico bovino.

### **Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre con una visión al 2019, (2008)**

Este documento plantea que:

En el año 2019 el Departamento de Sucre alcanzará un Índice de Calidad de Vida igual al promedio nacional, con una economía diversificada y de alto valor agregado y un aparato productivo soportado en el sector servicios, una agroindustria líder en la región Caribe y una industria minera prominente de carácter regional, producto de una transformación productiva; y consolidando transversalmente una estrategia centrada en el mejoramiento del entorno, dando prioridad al incremento del capital humano, mejoramiento de la infraestructura, conservación del medio ambiente y la estabilidad político administrativa (Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad de Sucre, 2008, p.3)

En función de la visión señalada establecieron unos objetivos estratégicos de los cuales se mencionan los que competen a nuestro objeto de estudio:

- Sector de Clase Mundial: Agroindustria
- Objetivo Transversal: Infraestructura
- Objetivo Transversal: Educación, Ciencia y Tecnología (Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad de Sucre, 2008, p.3)

Para la identificación de estos objetivos se tuvo en cuenta que:

- Sucre basa su economía principalmente en la ganadería y los servicios sociales.
- Producción primaria con bajo valor agregado y deficiente infraestructura física en servicios públicos, vías y comunicaciones. Los indicadores sociales y económicos han mejorado en el transcurso de los últimos años pero están rezagados con relación a los promedios del país.
- Gran potencial en la producción agroindustrial, microempresarial y artesanal, pero los productores carecen de recursos, presentan deficiencias en la administración de sus negocios y tienen alta intermediación.
- Para lograr un mayor desarrollo es indispensable mejorar la infraestructura económica (vías, aeropuertos, sistemas de drenaje y riego, entre otras) con la cual se aumentará la productividad de las actividades actuales y se atraerá nuevas inversiones productivas. (Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad de Sucre, 2008, p.4)

Teniendo en cuenta lo anterior, se definió como visión del sector agroindustrial:

En el 2019 Sucre tendrá la agroindustria más importante de la región Caribe, constituyéndose en el sector de mayor participación en el PIB departamental; siendo reconocida por su liderazgo y calidad de sus productos, garantizando la seguridad alimentaria regional e implementando soluciones tecnológicas limpias generadoras de valor agregado, soportadas en el fortaleciendo la asociatividad y la sostenibilidad de las cadenas productivas (Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad de Sucre, 2008, p.8)

Asimismo, para soportar el cumplimiento de la visión al año 2019, se identificó la necesidad de potenciar una transformación productiva en los siguientes sectores:

- Apicultura
- Cárnicos y Lácteos
- Hortofruticultura
- Tabaco
- Piscicultura
- Agrocombustibles

Estos fueron considerados por la mesa de trabajo como los elementos estructurantes de una estrategia de competitividad en la agroindustria del departamento de Sucre (Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad de Sucre, 2008, p.8-9).

Para el sector cárnico y lácteo las iniciativas priorizadas por los representantes de la mesa de agroindustria ante la comisión regional de competitividad fueron:

### Objetivo: agroindustria

Tabla 11

*Iniciativas Priorizadas para el Sector Cárnico y Lácteo*

<b>Descripción y Objetivo General de la Iniciativa:</b>		
Mejoramiento de la sanidad animal de la ganadería		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
Desarrollar un ato ganadero libre de enfermedades infectocontagiosas	Ato Ganadero libre de enfermedades infectocontagiosas	7 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
M	FEGASUCRE	Responsable Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
		ICA ASOCARNEROS
<b>Riesgos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con pequeños ganaderos para la adecuada implementación del proyecto</li> <li>• Ausencia personal capacitado en fincas medianas y pequeñas para mejoramiento de la sanidad animal</li> <li>• Recursos financieros de pequeños y medianos ganaderos.</li> </ul>		
<b>Descripción y Objetivo General de la Iniciativa:</b>		
Fortalecimiento institucional de los programas de zootecnia e ingeniería agroindustrial de la universidad de Sucre, y adecuación de la granja el Perico como centro de transferencia de tecnología de producción bovina y ovina sostenible		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar profesionales del agro para direccionar la transformación productiva del sector.</li> <li>• Adecuar granja piloto para desarrollo de experiencias técnicas del sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos y profesionales del agro mejor capacitados</li> <li>• Granja Piloto Adecuada</li> </ul>	7 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
F	UNIVERSIDAD DE SUCRE	Responsable Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
Fortalecimiento institucional de los colegios técnicos agropecuarios, con el fin de ofrecer al mercado técnicos agrícolas y pecuarios altamente calificados y con gran perfil humano y social		FEGASUCRE SENA
<b>Riesgos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos financieros para el fortalecimiento del programa y implementación de la granja piloto.</li> </ul>		



<b>Descripción y Objetivo General de la Iniciativa:</b>		
Fortalecimiento institucional de los colegios técnicos agropecuarios, con el fin de ofrecer al mercado técnicos agrícolas y pecuarios altamente calificados y con gran perfil humano y social		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
Formar técnicos del agro para direccionar la transformación productiva del sector.	Técnicos Agropecuarios altamente calificados	7 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
F	SENA	Responsable Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
Fortalecimiento institucional de los programas de zootecnia e ingeniería agroindustrial de la universidad de Sucre.		UNIVERSIDAD DE SUCRE FEGASUCRE
<b>Riesgos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos financieros para el fortalecimiento del programa e implementación de la granja piloto.</li> </ul>		

<b>Descripción y Objetivo General de la Iniciativa:</b>		
Manejo tecnológico del hato a través de la adecuación de la infraestructura productiva complementaria, capacitación técnico empresarial, asistencia técnica y apertura de registros		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
Mejorar la infraestructura productiva complementaria para el adecuado manejo del hato ganadero de Sucre	Infraestructura productiva complementaria	6 años

<b>Descripción y Objetivo General de la Iniciativa:</b>		
Creación y fortalecimiento de 100 microempresas de lácteos y cárnicos en gestión organizativa, empresarial, comercial, desarrollo productivo y tecnológico		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
Creación y fortalecimiento de 100 microempresas	100 Microempresas fortalecidas y/o creadas	4 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
M	INCUBAR	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento de la sanidad animal de la ganadería</li> <li>Formar profesionales y técnicos del agro para direccionar la transformación productiva del sector</li> </ul>		FEGASUCRE CAMARA DE COMERCIO ASOCARNEROS SENA UNIVERSIDAD DE SUCRE
<b>Riesgos:</b>		

<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
M	FEGASUCRE	Responsable Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
Mejoramiento de la sanidad animal de la ganadería		UNIVERSIDAD DE SUCRE ICA SENA ASOCARNEROS
<b>Riesgos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con pequeños ganaderos para la adecuada implementación del proyecto</li> <li>• Ausencia de personal capacitado en fincas medianas y pequeñas.</li> <li>• Recursos financieros de pequeños y medianos ganaderos</li> </ul>		

<b>Descripción y Objetivo General de la Iniciativa:</b>		
Proyecto de desarrollo ganadero Bovino dirigido a pequeños y medianos productores con un programa de inseminación artificial a tiempo fijo. Para grandes productores, un programa de transferencia de embriones		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
Mejorar genéticamente la calidad del hato del departamento de Sucre	Hato ganadero mejorado genéticamente	8 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
B	FEGASUCRE	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
Formar profesionales y técnicos del agro para direccionar la transformación productiva del sector.		ICA ASOCARNEROS SENA UNIVERSIDAD DE SUCRE
<b>Riesgos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con pequeños ganaderos para la adecuada implementación del proyecto</li> <li>• Ausencia de personal capacitado en fincas medianas y pequeñas.</li> <li>• Recursos financieros de pequeños y medianos ganaderos</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Débil infraestructura vial y de servicios en el departamento de Sucre</li> <li>• Capacidad técnica y operativa para el fortalecimiento de la asociatividad de pequeños empresarios</li> </ul>
--

<b>Descripción y Objetivo General de la Iniciativa:</b>		
Mejoramiento de las condiciones de mercadeo y comercialización		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las condiciones para la comercialización de los productos cárnicos y lácteos del departamento</li> <li>• Fortalecer la cadena productiva Bovina-Ovina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de estrategia logística para comercialización de productos cárnicos y lácteos</li> <li>• Cadena Productiva fortalecida</li> </ul>	2 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
F	FEGASUCRE	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento de la sanidad animal de la ganadería</li> <li>• Formar profesionales y técnicos del agro para direccionar la transformación productiva del sector</li> <li>• Manejo tecnológico del hato a través de la adecuación de la infraestructura productiva complementaria, capacitación técnico empresarial, asistencia técnica y apertura de registros</li> <li>• Creación y fortalecimiento de 100 microempresas de lácteos y cárnicos en gestión organizativa, empresarial, comercial, desarrollo productivo y tecnológico</li> </ul>		CAMARA DE COMERCIO SENA UNIVERSIDAD DE SUCRE
<b>Riesgos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con pequeños ganaderos para la adecuada implementación del proyecto</li> <li>• Débil infraestructura vial y de servicios en el departamento.</li> <li>• Capacidad técnica y operativa para el fortalecimiento de la asociatividad de pequeños empresarios</li> </ul>		
<b>Descripción y Objetivo General de la Iniciativa:</b>		
Capacitación de jóvenes rurales como técnicos en producción ganadera (ovina y Bovina) sostenible a través del Sena		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
200 técnicos capacitados	Jóvenes rurales capacitados como técnicos	3 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>

M	SENA	Responsable Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar profesionales y técnicos del agro para direccionar la transformación productiva del sector</li> <li>• Fortalecimiento institucional de los programas de zootecnia e ingeniería agroindustrial de la universidad de Sucre</li> </ul>		FEGASUCRE
<b>Riesgos:</b>		
Restricciones presupuestales para la ejecución del proyecto		

<b>Descripción y Objetivo General de la Iniciativa:</b>		
Fortalecimiento de los programas de investigación, ajustes, transferencia y validación de tecnología integral en producción bovina y ovina		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
Fortalecer la estrategia departamental para la investigación y transferencia de tecnología para la actividad ganadera de Sucre.	Programas de investigación, Ajuste y Transferencia fortalecidos	9 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
M	CODECYT	Responsable de la Iniciativa

<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento institucional de los programas de zootecnia e ingeniería agroindustrial de la universidad de Sucre</li> <li>• Formar profesionales y técnicos del agro para direccionar la transformación productiva del sector</li> </ul>		UNIVERSIDAD DE SUCRE FEGASUCRE
<b>Riesgos:</b>		
Dificultades de pequeños y medianos ganaderos y empresarios del agro para vincularse a la estrategia.		

<b>Descripción y Objetivo General de la Iniciativa:</b>		
Fortalecimiento de Fegasucre en capacidad organizativa, empresarial y comercial		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
Fortalecer la capacidad técnica, operativa y logística de FEGASUCRE	FEGASUCRE Fortalecido	2 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
F	FEGASUCRE	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
		FEDEGAN

		CAMARA DE COMERCIO
<b>Riesgos:</b>		
Vinculación de pequeños y medianos ganaderos adscritos a FEGASUCRE		
<b>Descripción y Objetivo General de la Iniciativa:</b>		
Fortalecimiento de los procesos de gestión empresarial y comercial de Frigosabanas S.A.		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
Fortalecer la capacidad técnica, operativa y logística de Frigosabanas	Frigosabanas posesionada como	2 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
F	FRIGOSABANAS	
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de Fegasucre</li> <li>Mejoramiento de la sanidad animal de la ganadería</li> </ul>		FEGASUCRE

Fuente: Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre 2008

A su vez se establecieron unos objetivos transversales:

### **Objetivo transversal: la Infraestructura**

La infraestructura es el mecanismo alrededor del cual se forman las relaciones entre países, regiones o empresas que aumentan significativamente la competitividad. Las condiciones de infraestructura de cualquier territorio condicionan la efectividad y la productividad de las empresas allí instaladas, puesto que una infraestructura inadecuada y deficiente aumenta significativamente el valor de los factores utilizados en el sistema de producción (Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad de Sucre, 2008, p.37)

Tabla 12  
*Iniciativas para la Infraestructura*

<b>Descripción y Objetivo general de la Iniciativa:</b>		
Optimización de la Infraestructura vial del departamento de Sucre		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización de los tramos Montería- San Onofre, Sincelejo- Cartagena</li> <li>• Construcción del corredor vial del Caribe: Turbo- Cartagena, iniciando con el tramo Moñitos- San Bernardo del Viento- San Antero- Coveñas- Tolú- San Onofre- Cartagena</li> <li>• Construir la Transversal Marginal del Caribe</li> <li>• Pavimentar las vías de acceso secundarias del departamento de Sucre que sirven como corredores productivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pavimentar os tramos de la carretera Montería - San Onofre, y Sincelejo - Cartagena.</li> <li>• Construcción del corredor vial del Caribe: Turbo- Cartagena, iniciando con el tramo Moñitos- San Bernardo del Viento- San Antero- Coveñas- Tolú- San Onofre- Cartagena</li> <li>• Vía Transversal del Caribe Construida</li> <li>• Vías de acceso secundarias del departamento de Sucre que sirven como corredores productivos pavimentadas</li> </ul>	9 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
A	Alcaldías y Gobernación	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
Construcción de Puertos de Aguas Profundas		MINISTERIO DE TRANSPORTE CONCESIÓN VIAL ALCALDÍAS Y GOBERNACIONES DE BOLÍVAR Y CÓRDOBA
<b>Riesgos:</b>		



<b>Descripción y Objetivo general de la Iniciativa:</b>		
Ampliación de cobertura en suministro de agua potable en los municipios y zona rural del departamento		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la cobertura del suministro de agua potable en los municipios y zona rural del departamento.</li> <li>• Mejorar la calidad de vida de la población del departamento</li> </ul>	Cobertura del servicio de agua potable del 100% en zonas urbanas Cobertura de 50% en zonas rurales del departamento	5 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
A	Alcaldías y Gobernación	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
Ampliación de cobertura optimización de alcantarillado en los municipios del departamento		MAVDT
<b>Riesgos:</b>		

<b>Descripción y Objetivo general de la Iniciativa:</b>		
Ampliación de cobertura optimización de alcantarillado en los municipios del departamento		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de cobertura optimización de alcantarillado en los municipios y zona rural del departamento.</li> <li>• Mejorar la calidad de vida de la población del departamento</li> </ul>	Cobertura del servicio de alcantarillado del 100% en zonas urbanas Cobertura de 50% en zonas rurales	5 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
A	Alcaldías y Gobernación	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
Ampliación de cobertura optimización de acueducto en los municipios del departamento		MAVDT
<b>Riesgos:</b>		

Adecuación y mejoramiento de la infraestructura aeroportuaria en el departamento.		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
Mejorar la infraestructura aeroportuaria en el departamento.	Infraestructura aeroportuaria en condiciones optimas para el turismo.	1 año
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
A	Alcaldías y Gobernación	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
		MINISTERIO DE TRANSPORTE
<b>Riesgos:</b>		

<b>Descripción y Objetivo general de la Iniciativa:</b>		
Ampliación y Mejoramiento de la Infraestructura Eléctrica del Departamento.		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir la subestación eléctrica y líneas en zonas rurales en el departamento.</li> <li>• Construir las redes de distribución eléctricas en media y baja tensión en zonas rurales en el departamento.</li> <li>• Repotenciar las subestaciones eléctricas en el departamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subestación eléctrica y líneas en zonas rurales en el departamento construida</li> <li>• Redes de distribución eléctricas en media y baja tensión en zonas rurales en el departamento construida</li> <li>• Subestaciones eléctricas en el departamento re potenciado</li> </ul>	3 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
A	Electricaribe	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
		GOBERNACIÓN DE SUCRE
<b>Riesgos:</b>		

<b>Descripción y Objetivo general de la Iniciativa:</b>		
Apoyo e implementación técnica de producción más limpia y formulación del plan estratégico regional de mercados verdes		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar en la producción de los sectores identificados en los objetivos estratégicos las técnicas de producción más limpia.</li> <li>• Formular e implementar el plan estratégico regional de mercados verdes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción en los sectores identificados en los objetivos estratégicos con técnicas de producción más limpia.</li> <li>• Implementación del plan estratégico regional de mercados verdes</li> </ul>	2 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
F	Carsucre Corpomojana	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
		CAMARA DE COMERCIO
<b>Riesgos:</b>		

Fuente: Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre 2008



**Objetivo Transversal: Ciencia, Educación y Tecnología**

El desempeño competitivo de una región o de un país, depende sin lugar a dudas de su capacidad para la formación de recurso humano y de la habilidad de éste para adaptarse a las transformaciones del medio. En este sentido, los cambios en la economía mundial, la globalización y los nuevos patrones de consumo, han llevado a las empresas y/o regiones a gestionar procesos de innovación y desarrollo tecnológico, que conlleven a mejorar la productividad de los factores, para el logro de un perfil competitivo de los sectores productivos en el ámbito local, nacional e internacional, y para lograr combatir los problemas sociales que enfrentan, principalmente los países en desarrollo (Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad de Sucre, 2008, p.42)

A continuación se muestran las iniciativas priorizadas en cuanto a ciencia, educación y tecnología, que la mesa de trabajo estableció ante la comisión regional de competitividad.

Tabla 13

*Iniciativas Ciencia, Educación y Tecnología*

<b>Descripción y Objetivo general de la Iniciativa:</b>		
Incorporación de TIC al proceso de aprendizaje en primaria y secundaria en zonas urbanas y rurales.		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación y masificar el uso de las TIC en el proceso de aprendizaje en los niveles de primaria y secundaria en zonas urbanas y rurales del departamento de Sucre.</li> <li>• Desarrollar plataformas virtuales y metodologías pedagógicas en los procesos de enseñanzas-aprendizaje</li> <li>• Masificación del uso de software de aplicación libre en las instalaciones educativas públicas del departamento de Sucre en las áreas urbanas y rurales en los niveles primaria, secundaria y universitaria</li> </ul>	Uso de las TIC en el proceso de aprendizaje en los niveles de primaria y secundaria en zonas urbanas y rurales del departamento de Sucre	5 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
M	Parquesoft	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
		PARQUESOTF SENA UNIVERSIDAD DE SUCRE
<b>Riesgos:</b>		

<b>Descripción y Objetivo general de la Iniciativa:</b>
Articular cadenas de formación desde la media vocacional hasta nivel profesional, en los sectores identificados en los objetivos estratégicos identificados en el Plan de Competitividad del departamento de Sucre

<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los niveles de formación vocacional de cada subregión del departamento</li> <li>• Identificar el perfil profesional de cada subregión del departamento</li> <li>• Diseño y aplicación del plan de formación en la media vocacional por subregión del departamento</li> <li>• Articularla cadenas de formación desde la media vocacional hasta nivel profesional en el departamento de Sucre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de formación vocacional por cada subregión del departamento</li> <li>• Formación de personal calificado para desarrollar actividades productivas propias de cada subregión del departamento</li> <li>• Formación por competencia desde la media vocacional hasta nivel profesional en el departamento de Sucre.</li> </ul>	1° nivel 3 años 2° nivel 6 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
F	SENA Secretaría de Educación Departamental	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
		UNIVERSIDAD DE SUCRE CÁMARA DE COMERCIO
<b>Riesgos:</b>		

<b>Descripción y Objetivo general de la Iniciativa:</b>		
Formación y cualificación de docentes universitarios del departamento en los niveles de magíster y doctorado.		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
Formar a docentes universitarios en los niveles de magíster y doctorado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Calificación del recurso humano de la Universidad pública del departamento en los niveles de magíster y doctorado.</li> <li>◦ Mejoramiento de la calidad educativa en el departamento de Sucre.</li> <li>◦ Efecto multiplicador en la formación de profesionales en el departamento de Sucre</li> </ul>	4 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
M	SECRETARIA DE EDUCACIÓN	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
		UNIVERSIDAD DE SUCRE
<b>Riesgos:</b>		

<b>Descripción y Objetivo general de la Iniciativa:</b>

Consolidación de Parquesoft de Sucre, como centro de innovación, desarrollo en TIC y apoyo a la productividad del departamento.		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
Consolidación de Parquesoft de Sucre, como centro de innovación, desarrollo en TIC y apoyo a la productividad del departamento de Sucre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de desarrollo e innovación en desarrollo de TIC.</li> <li>• Apoyo a la productividad del departamento mediante la investigación en ciencia y tecnología.</li> </ul>	5 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
F	Parquesoft	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
Masificación del uso de las TIC en el proceso de aprendizaje en los niveles de primaria y secundaria en zonas urbanas y rurales		UNIVERSIDAD DE SUCRE COLCIENCIAS MINISTERIO DE COMUNICACIONES CODECYT CAMARA DE COMERCIO
<b>Riesgos:</b>		

<b>Descripción y Objetivo general de la Iniciativa:</b>		
Fortalecimiento de infraestructura física y de telecomunicaciones en zonas urbanas y rurales		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
Mejorar el sistema de telecomunicaciones en zonas urbanas y rurales		9 años
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
A	Gobernación de Sucre	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
Masificación del uso de las TIC en el proceso de aprendizaje en los niveles de primaria y secundaria en zonas urbanas y rurales		
<b>Riesgos:</b>		

<b>Descripción y Objetivo general de la Iniciativa:</b>		
Creación de centros de innovación y desarrollo tecnológico que estudie los sectores identificados en los objetivos estratégicos		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
Crear un centros de innovación y desarrollo tecnológico que estudie los sectores identificados en los objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de desarrollo e innovación para la transferencia de tecnología en los sectores identificados en los objetivos estratégicos</li> <li>• Centro para el estudio de aplicaciones de ciencia y tecnología para el desarrollo de la agroindustria del</li> </ul>	7 años

	departamento de Sucre (apicultura, tabaco, hortofruticultura, piscicultura, biocombustibles, etc.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro para el estudio de aplicaciones de ciencia y tecnología para el desarrollo de la minería del departamento de Sucre.</li> <li>• Centro para el estudio de aplicaciones de ciencia y tecnología para el desarrollo del turismo en el departamento de Sucre.</li> <li>• Incremento de la productividad y eficiencia en los sectores identificados en los objetivos estratégicos</li> </ul>	
<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
M	Parquesoft	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
Diseño, construcción y puesta en marcha de un sistema de información estadística del sector productivo, que permita construir indicadores de seguimiento de los sectores identificados.		CODECYT UNIVERSIDAD DE SUCRE
<b>Riesgos:</b>		

<b>Descripción y Objetivo general de la Iniciativa:</b>		
Diseño, construcción y puesta en marcha de un sistema de información estadística del sector productivo, que permita construir indicadores de seguimiento de los sectores identificados.		
<b>Metas:</b>	<b>Productos Finales:</b>	<b>Fecha de Entrega:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar de un sistema de información estadística del sector productivo para los objetivos estratégicos identificados.</li> <li>• Poner en marcha del sistema de información estadística del sector productivo para los objetivos estratégicos identificados</li> <li>• Construir un sistema de indicadores de seguimiento de los objetivos estratégicos identificados en el plan de competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un sistema de información estadística del sector productivo para los objetivos estratégicos identificados.</li> <li>• Puesta en marcha del sistema de información estadística del sector productivo para los objetivos estratégicos identificados</li> <li>• Construcción de un sistema de indicadores de seguimiento de los objetivos estratégicos identificados en el plan de competitividad</li> </ul>	4 años

<b>Factibilidad Económica:</b>	<b>Entidad:</b>	<b>Rol:</b>
F	Universidad de Sucre	Responsable de la Iniciativa
<b>Interdependencia con otros entregables:</b>		<b>Interdependencia con otras Entidades:</b>
Creación de centros de innovación y desarrollo tecnológico que estudie los sectores identificados en los objetivos estratégicos		SECRETARIA DE PLANEACION CÁMARA DE COMERCIO
<b>Riesgos:</b>		

Fuente: Fuente: Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre 2008

De acuerdo a lo establecido en este plan de competitividad encontramos que la política se enmarca esencialmente en la agroindustria, dándole prioridad al sector cárnico, desde el enfoque de la competitividad, para esto establece unos objetivos estratégicos, en función de la visión que definen del sector agroindustrial para el año 2019. Dentro de los objetivos se tiene que para el sector cárnico buscan mejorar diferentes factores como la sanidad animal, la formación educativa y fortalecimiento de las instituciones enfocadas a este sector, diseño de estrategias logísticas para la comercialización de cárnicos, mejorar el hato ganadero genéticamente, proyectos de microempresas en este sector, entre otros; en cuanto a la infraestructura, ciencia, tecnología y educación se le dio un enfoque transversal teniendo en cuenta la priorización de los sectores. Cabe anotar que para cada uno de los objetivos realizaron una iniciativa de priorización donde establecieron, metas, producto final, fechas de entrega y la entidad responsable de llevar a cabo cada una de las iniciativas.

#### 4.4 Cadena de Valor

Al querer diagnosticar al sector agroindustrial subsector cárnico desde elementos como tecnología e innovación, financiamiento, infraestructura y talento humano y al querer identificar la cadena de valor en el marco de la competitividad, debemos conocer el concepto de cadena de valor según diversos autores, como Iglesias (2002) el cual la define como:

La colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena. El



termino cadena del valor se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena productiva, citado en (Chávez, 2012, p.40).

En mucha relación con lo anteriormente descrito, Lundy (2003), plantea que la cadena de valor se entiende como” una alianza vertical o una red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena Productiva” citado en (Chávez, 2012, p, 38).

El SIE (2004) “coincide en que es una herramienta para examinar las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre sí, para poder analizar las fuentes de ventaja competitiva” citado en (Chávez, 2012, p, 39).

Por su parte Kaplinsky (2004) concibe a la cadena de valor más a nivel interno de la empresa y es:

La descripción de toda la gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio, desde la concepción, a través de las diferentes fases de la producción (que implica una combinación de la transformación física y la entrada de los servicios al productor diferentes), la entrega al consumidor final, y la final eliminación después del uso, citado en (Chávez, 2012, p, 39).

La FAO (2006) planteaba que:

Una cadena de valor debe entenderse como una red o alianza estratégica que se establece, formal o informalmente, entre un número de actores empresariales independientes que participan dentro de una o más cadenas productivas, incluyendo algunas ramas de servicio asociadas (dimensión diagonal), con el fin de producir bienes diferenciados y/o especializados, mantener relaciones de cooperación y coordinación sobre bases de reglas de juego explícitas (claramente

definidas) e implícitas (arraigadas en la cultura y en la experiencia empresarial), citado en (Chávez, 2012, p, 37).

Para Porter (2006) “la cadena de valor es una herramienta que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, permite dividir a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de comprender su comportamiento en costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación”, citado en (Chávez, 2012, p, 40).

Está es en una agrupación de esfuerzos que se deben desarrollar a nivel organizacional para así poder llevar un producto hasta su consumidor final, esto a la ves crea alianzas productivas y permite un eficiente uso de recursos, facilitando el intercambio de información entre los agentes, dando así soluciones conjuntas a los cuellos de botellas (Porter, 2006, citado en Chávez, 2012, p, 40).

Particularmente consideramos que la apreciación de Porter es la más apropiada, ya que involucra todos los actores y agentes referentes a la producción, transformación y comercio de un bien o servicio a la vez que consolida cadenas productivas, dando uso eficiente de los recursos, disminuyendo costos y siendo más competitivos.

#### **4.5 Tecnología e Innovación**

Estudiar el concepto de tecnología e innovación es importante para este punto, teniendo en cuenta que uno de los factores que analizaremos y deseamos diagnosticar es en qué nivel se encuentran la tecnología y la innovación dentro de la agroindustria sucreña, ya que estos son elementos que cada vez juegan un papel más fundamental en las actividades económicas y en el desarrollo del potencial de estas, es así

Como para Schumpeter (1934) la innovación se entiende como un proceso de destrucción creativa, que permite que la economía y los agentes económicos evolucionen; asimismo, es la



forma en que la empresa administra sus recursos a través del tiempo y desarrolla competencias que influyen en su competitividad, citado en (Vicerrectoría de investigación y transferencia, p.1).

La Unesco (1977) indicaba que la innovación involucra el empleo de los resultados de la investigación fundamental y aplicada en la introducción de nuevas aplicaciones o en la mejora de aplicaciones ya existentes. (Vicerrectoría de investigación y transferencia, p.1).

Al respecto, Porter (1990) afirma que el proceso de innovación no se puede separar del contexto estratégico y competitivo de una compañía. En así mismo, Drucker (1997) argumenta que “la innovación sistemática consiste en la búsqueda, organizada y con un objetivo, de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica”. Citado en (Vicerrectoría de investigación y transferencia, p.1).

Por su parte el Manual de Oslo (2005) establece que una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo al mercado y la sociedad. La innovación es definida también como el proceso que permite conjugar habilidades y técnicas en función de dar soluciones novedosas a problemas particulares (Fagerberg et al., 2005) citado en (Vicerrectoría de investigación y transferencia, p.1).

Al encontrar el concepto de innovación, es usual encontrarlo relacionado con la tecnología, esta está definida como la “aplicación del conocimiento científico al propósito práctico de la vida humana, o a veces, al cambio o manipulación del ambiente humano” (Enciclopedia Británica). Por lo que la tecnología se reconoce como un medio para lograr objetivos estratégicos y, en muchos casos, como sustento para el desarrollo.

De las apreciaciones anteriormente mencionadas, destacamos inicialmente la de Schumpeter ya que él consideraba que era mediante la innovación que las empresas desarrollan competencias que las hacen cada vez más competitivas en el tiempo, amoldándose a las nuevas exigencias del mercado, esto tiene una gran importancia en nuestra investigación teniendo en cuenta que el agro en sucre cuenta con un gran potencial pero es su relación con la industria lo

que promueve su desarrollo y la posibilidad de que se consolide a nivel nacional. El manual de Oslo también da un aporte valioso en esta conceptualización al mencionar que esta innovación puede darse mediante la introducción de un nuevo o mejorado producto, proceso o método de comercialización.

#### **4.6 Capital Humano desde la Educación**

La teoría del capital humano, basó en la educación uno de los puntos importantes que explican el crecimiento y desarrollo de las personas a medida que aumenta los salarios y calidad de vida; y de los países siendo promotora de la disminución de la pobreza, el desarrollo tecnológico y productividad (Acevedo, M., Montes, I., Maya, J., González, M., & Mejía, T. (2012), p. 13, 23).

De esta manera, Becker (1964) define el capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. De allí, que las personas más educadas, capacitadas o más experimentadas, pueden ser más productivas y recibir un mejor salario (Acevedo, M., et al, p. 13, 15).

Por otro lado, la educación es una inversión que da cuenta de gran parte de las mejoras en la calidad de la población (Schultz, 1985:22); es este sentido, las personas necesitan capacitarse para mejorar su entorno productivo, sin embargo, la educación requiere un esfuerzo intensivo para transmitir las destrezas productivas pertinentes; esta transmisión se realiza a través del sistema de educación formal o de programas de capacitación (CEPAL, 2004:343) citado en (Acevedo, M., et al, p. 24 )

Asimismo, Díaz (2005) manifiesta que elevar el capital humano a través del aumento en la educación contribuye a una mayor productividad de los factores de producción e incrementa la creatividad, lo cual debe conducir a mayores ingresos.

Teniendo en cuenta lo anterior y basado en cada una de las apreciaciones de los autores, vemos que el capital humano desde la educación es un factor fundamental para el desarrollo del sector agroindustrial, subsector cárnico, dado a que si se cuenta con un personal educado y capacitado habrá una mayor productividad, una visión más enfocada hacia el desarrollo y la creatividad, lo cual traerá consigo cambios positivos en cuanto a calidad de vida y niveles de competitividad.

**Capítulo III**  
**Metodología**

## 5. Metodología

Partiendo del hecho que el objetivo general de esta investigación es Diagnosticar el sector agroindustrial, subsector cárnico en el marco de la competitividad en el departamento de Sucre; la investigación desarrollada es de tipo descriptiva documental, fundamentándose en lo planteado por Sabino (1986) quien la define como “Aquella que trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”. Asimismo, según Álvarez (2001) la preocupación primordial de las investigaciones descriptivas radica en describir características fundamentales de conjuntos homogéneos de problemas o fenómenos, las investigaciones de este tipo, describen las características de un fenómeno existente en el tiempo presente o actual.

Además, esta investigación tuvo una metodología cualitativa, la cual según Sarabia (1999) consta de una fase heurística o de descubrimiento; hecha de observación, descripción, reflexión y generalización con vistas a generar hipótesis, lo que podría ser verdadero como solución al problema, respuesta a la cuestión o explicación del fenómeno. Para lo cual se recurrió como fuente primaria a documentación de carácter gubernamental e instituciones públicas. Fundamentalmente: Planes de desarrollo, plan regional de competitividad, políticas de competitividad, Agenda de productividad y competitividad y como fuente secundaria se tomaron todas las fuentes de carácter investigativo, reinterpretables, revistas y noticias publicadas relacionadas con la temática, como el Censo Agropecuario Nacional.

Todo lo anterior en aras de dar credibilidad y rigor a la investigación a partir de realizar una generalización estadística con una generalización analítica sustentada sobre la base del dato estadístico.

Esta investigación se enmarcó en el paradigma de investigación crítico- reflexivo, fundamentada en la hermenéutica, aplicando el método deductivo, el cual es el raciocinio que pasa de lo universal a lo menos universal, a lo particular, o, en el caso límite de lo universal a lo igualmente universal (Mantilla y Vásquez, 1997:90).

**Capítulo IV**  
**Resultados de la Investigación**

## 6. Caracterización de la Gestión De La Política Pública de Competitividad en el Subsector Cárnico de Sucre

Dando respuesta al primer objetivo de esta investigación se muestra a continuación como se ha dado la gestión de la política pública de competitividad en el subsector cárnico. Para esto se realizó un cuadro, el cual recopila cada una de las políticas que giran en torno a este sector (Ver descripción más detallada en el marco teórico).

Tabla 14

*Políticas Públicas en el Marco de La Competitividad Sector Agroindustrial, Subsector Cárnico 2010 - 2016*

NOMBRE DEL DOCUMENTO	COMENTARIO
<p><b><i>Plan Nacional de Desarrollo: 2014-2018</i></b></p> <p>Se enfocan:            Capital humano            Infraestructura            Financiación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Fomento de talento humano mediante asistencia técnica en temas agropecuarios y complementarios.</li> <li>*Creación de un modelo de planificación de la infraestructura de adecuación de tierras (recursos hídricos) y la rehabilitación de las vías terciarias.</li> <li>*Regulación de la banca de segundo piso y transformación del Banco Agrario en una entidad con una amplia oferta de productos y servicios financieros a la medida del sector.</li> <li>*Comercialización de insumos para el sector y el fomento de medidas sanitarias y fitosanitaria.</li> <li>*Ausencia de políticas que promuevan la tecnología e innovación a nivel agroindustrial.</li> <li>*La política no plantea las acciones a seguir para la ejecución, ni quien lo desarrollara.</li> <li>*Ausencia de política específicamente en el subsector cárnico.</li> </ul>
<p><b><i>Agenda prospectiva para la cadena cárnica bovina, componente Agroindustrial 2009</i></b></p> <p>Se enfoca:            Tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Desarrollo de conglomerados, conformar polos productivos que reúnan producción primaria, comercializadores, plantas de beneficio y desposte, distribuidores y consumidores.</li> <li>*Opciones tecnológicas para adaptar los sistemas ganaderos a los efectos potenciales del cambio climático y mitigar las emisiones de gases de efecto invernadero.</li> <li>*Tecnologías para maximizar el ingreso obtenido por los subproductos, aumentando la competitividad en el proceso de sacrificio o faenamiento.</li> <li>*Las actividades planteadas están orientadas hacia la implementación de tecnologías que promuevan una mejor producción.</li> </ul>



<p><b><i>Plan Departamental de Desarrollo Sucre 2012-2015</i></b></p> <p>Se enfocan: Capital humano Infraestructura Tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capacitar a 200 productores del sector pecuario.</li> <li>*Rehabilitación y mantenimiento de la red vial primaria, secundaria y terciaria del Departamento.</li> <li>*Plataforma física y logística del puerto multimodal de contenedores para el desarrollo del Golfo.</li> <li>*Realizar transferencia de tecnología sobre buenas prácticas de Producción ganadera a 8.806 pequeños y medianos ganaderos.</li> <li>*No se plantearon estrategias para el cumplimiento de la política, ni actores responsables para ejecutarlas.</li> <li>*Ausencia de política específicamente en el subsector cárnico, agroindustria.</li> </ul>
<p><b><i>Plan de Desarrollo 2016-2019: Sucre Progresando en Paz.</i></b></p> <p>Se enfocan: Infraestructura Tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Lograr que 100 finca mejoren su infraestructura productiva.</li> <li>*Consolidar la infraestructura vial de vías secundarias y terciarias.</li> <li>*Ampliación, optimización y mejoramiento de los alcantarillados urbanos y rurales del departamento.</li> <li>*Establecimiento de zonas francas.</li> <li>*Lograr que 200 fincas empleen paquetes tecnológicos para el mejoramiento genético.</li> <li>*Transferencia de tecnología y buenas prácticas de producción ganadera a pequeños y medianos ganaderos del departamento de Sucre.</li> <li>* Establecer 200 bancos de forraje.</li> <li>*La política establece estrategias, metas, y actor responsable de la consecución (Secretaria de desarrollo económico)</li> <li>* No se plantean estrategias para la formación del talento humano en el sector agroindustrial, subsector cárnico.</li> <li>*La política se enfoca al ciclo productivo primario, dejando a un lado la industrialización. Es de poco alcance teniendo en cuenta el número de fincas que se beneficiarían.</li> </ul>
<p><b><i>Plan Prospectivo Estratégico visión a 2027, Sucre Florece con Liderazgo Caribe</i></b></p> <p>Se enfoca: Capital humano Tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Formar 4.000 profesionales, 70% con especialización, 30% con maestría y doctorado.</li> <li>*Consolidación de clúster de sectores de clase mundial, (apicultura, biocombustibles, turismo, minería, carne y lácteos).</li> <li>*Creación de centros de investigación e innovación tecnológica especializados para el desarrollo productivo.</li> <li>*No hay estrategias orientadas al financiamiento.</li> </ul>
<p><b><i>La agenda prospectiva regional de ciencia, tecnología e innovación de Sucre para los sectores agroindustrial y turístico, visión 2005 -2020</i></b></p> <p>Se enfoca: Capital humano Infraestructura</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Formación de talento humano a nivel de doctorado en las áreas prioritizadas.</li> <li>*Creación de programas para la formación de grupos de extensión agropecuaria en el departamento.</li> <li>* Construcción y tecnificación de centros de acopio y plantas procesadoras de lácteos, cárnicos, frutales, hortalizas, raíces y tubérculos.</li> <li>*Creación de centros de innovación y desarrollo tecnológico agroindustrial.</li> <li>*Incorporación de nuevas tecnologías para el</li> </ul>

Tecnología	sostenimiento de los agroecosistemas productivos. * Creación de clúster agroindustrial.
<p><b><i>Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, Sucre (2007)</i></b></p> <p>Se enfoca: Capital humano Infraestructura Tecnología</p>	<p>*Describe el sector agroindustrial, subsector cárnico (lo prioriza).</p> <p>*Establece estrategias.</p> <p>*Determina acciones en cuanto a desarrollo tecnológico y empresarial agropecuario, infraestructura, capital humano.</p> <p>* En el sector cárnico se orientaron principalmente a resolver los problemas de los primeros momentos productivos y se preocuparon menos por fortalecer los procesos industriales derivados de la actividad.</p> <p>* Quedo pendiente la definición de proyectos, planes y políticas.</p>
<p><b><i>Conpes 3527 - Política Nacional de Competitividad y Productividad (2008)</i></b></p> <p>Se enfoca: Capital humano Tecnología Financiamiento</p>	<p>*Establece la política de competitividad del sector agropecuario.</p> <p>*Fomento al uso de la asistencia técnica en la actividad agropecuaria.</p> <p>* Financiación de proyectos de innovación tecnológica a través de convocatorias.</p> <p>* Incremento del valor de los créditos desembolsados para el sector agropecuario.</p> <p>* La política tiene ejes estratégicos, objetivos específicos y plan de acción y actores responsables de la ejecución (MADR, FINAGRO financiación)</p> <p>* Se evidencia la falta de enfoque de la política en el sector agroindustrial, subsector cárnico bovino.</p>
<p><b><i>Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre con una visión al 2019, (2008)</i></b></p> <p>Se enfoca: Capital humano Infraestructura Tecnología</p>	<p>*La política se enmarca esencialmente en la agroindustria, prioriza al subsector cárnico.</p> <p>*Configura objetivo agroindustria, subsector cárnico con objetivos transversales en infraestructura, ciencia, tecnología y educación.</p> <p>*Determina metas, productos finales, entidades responsables y fechas de entrega. (ICA, SENA, UNIVERSIDAD DE SUCRE, CAMARA DE COMERCIO)</p>

Fuente: Elaboración propia

En el recorrido de los distintos documentos gubernamentales, encontramos que el sector agropecuario, es uno de los sectores a los que más se le apuesta por el gran potencial que este tiene. Sin embargo, son pocas las políticas que se enfocan directamente al sector agroindustrial, subsector cárnico y a su vez las que son específicas a este, se orientan más a la primera etapa del ciclo productivo ganadero, no haciendo hincapié a la etapa agroindustrial de este sector. Además se encontró que en su mayoría las políticas no establecen planes de acciones contundentes hacia

el subsector cárnico, dado a que no presentan de qué manera se va a accionar la política, quien será el responsable de ejecutarla y en qué tiempo, la mayoría de los documentos anteriormente descritos se limitan a destacar el papel del sector agroindustrial y en que deben fomentar su crecimiento. De manera general los objetivos de estas políticas se direccionan a factores de competitividad como la capacitación del capital humano, desarrollo tecnológico y de innovación, infraestructura, financiamiento y fortalecimiento de la sanidad animal.

Por otro lado, se muestran las políticas públicas de impulso al sector agroindustrial por municipios del departamento de Sucre distribuidos en cada una de sus subregiones.

Tabla 15

*Los Planes de Desarrollo Municipal y su Relación con Políticas Públicas de Impulso al Sector Agroindustrial*

Subregión	Municipios	Nombre del plan	Comentarios
Golfo de Morrosquillo -18,2% área departamental-	San Onofre	“Primero la Gente”, 2012-2015	Las actividades económicas se concentran el sector agropecuario. Otras actividades son pesca y turismo. Ninguna política de apoyo a la agroindustria.
	San Antonio de Palmito	Gestión y Desarrollo para mi Gente, 2012-2015	Depende del sector agropecuario. Pocas actividades agroindustriales. Se puede afirmar que no existe una política de fomento que apunta a la competitividad.
	Toluviejo	Toluviejo Somos Todos, 2012-2015	Su economía basada en su principal pilar que es la minería. Ausencia de políticas de competitividad para actividades agroindustriales.

	Santiago de Tolú	La Oportunidad Para Todos, 2012-2015	Registra actividades como el turismo, agrícolas, pecuarias, forestales, piscícola. Ninguna de las políticas tiene relación directa con el impulso de las actividades agroindustriales.
	Coveñas	Unidos es el Camino, 2012-2015	Actividades económicas orientadas en lo agropecuario. No se vislumbran políticas públicas orientadas a la competitividad del sector agroindustrial.
Subregión Montes de María, - 10,6% del área departamental.	Colosó	La Gerencia de las Cosas Grandes, 2012-2015	Su economía se basa en el sector agropecuario, hay además ciertas economías extractivas como la minería de calizas, también en menor proporción la siembra intensiva de Teca. Hay asomo en lo que podría apoyar la actividad agroindustrial cuando plantean la inserción del municipio en tres cadenas productivas, en el marco de la agenda departamental de competitividad, pero todo quedó en el papel.
	Chalán	Una Comunidad	Su economía se sustenta en las actividades agrícolas y pecuarias. No se plantean

		Una Empresa, 2012-2015	políticas públicas en apoyo a actividades agroindustriales
	Morroa	Un Gobierno Social, 2012-2015	Las actividades más significativas que definen la base económica están representadas por el sector agropecuario, el sector artesanal y en menor grado el sector comercial. Adolece de planteamiento de políticas públicas de apoyo al sector agroindustrial.
	Sincelejo	Un Alto Compromiso, 2012-2015	Sus actividades económicas giran alrededor de la ganadería, agricultura, comercio y servicios. Aunque en la ciudad tienen asiento varias empresas con actividades agroindustriales, no se proponen políticas de apoyo a las mismas en este plan de desarrollo.
	Ovejas	Confianza y Compromiso Social, 2012-2015	La economía gira principalmente en torno a la agricultura, hay además importantes actividades relacionadas a los servicios. El documento adolece de políticas relacionadas al sector agroindustrial.

<p>Subregión Sabanas, -ocupa 20,7% área departamental.-</p>	<p>San Juan de Betulia</p>	<p>Un Betulia Para Todos, 2012-2015</p>	<p>La principal actividad económica es la agropecuaria. El documento solo contempla ampliar la oferta de producción agropecuaria y agroindustrial del municipio de conformidad con la agenda de productividad y competitividad, esfuerzos menores que no han sido representativos.</p>
	<p>Los Palmitos</p>	<p>Construyamos el Presente y Futuro de Nuestro Municipio, 2012-2015</p>	<p>La economía se fundamenta en la producción agrícola y pecuaria. Se destaca la extracción minera con la firma Pacific Rubiales Energy. No se promueven políticas de apoyo a la actividad agroindustrial.</p>
	<p>San Pedro</p>	<p>Gestión con Desarrollo Social, 2012-2015</p>	<p>Depende de la actividad pecuaria, agrícola, pequeñas agroindustrias y minero energéticas fundamentalmente, sin embargo no se plantean políticas de apoyo a la agroindustria.</p>
	<p>Galeras</p>	<p>Con la Voluntad de Dios y de la Mano con el Pueblo</p>	<p>Su principal fuente de ingresos proviene del sector agropecuario y pesquero. No contempla acciones en pro de la actividad agroindustrial.</p>

	El Roble	Para Servirle a la Gente	La actividad agrícola se constituye en el sector más importante de la economía. Hay ganadería extensiva en pocas manos. Ausencia de políticas para activar lo agroindustrial.
	Sampués	Unidos con Responsabilidad Social, 2012-2015	Las actividades principales se concentran en la ganadería, comúnmente la de doble propósito, prevalece la agricultura, la yuca en asocio con maíz y ñame, la agroindustria y las artesanías, pero no hay planteamiento alguno de políticas públicas en apoyo a la agroindustria.
	Corozal	Otra forma de Ser... Otra Forma de Gobernar, 2012-2015	La economía está influenciada principalmente por el sector agropecuario, además es notoria la actividad comercial; en lo agroindustrial se cuenta con actividades que no tienen respaldo en políticas públicas que las incentiven.
	Sincé	Hacia la Prosperidad Social, 2012-2015	El sector agropecuario constituye la base de la economía. No se plantean políticas de apoyo a la agroindustria. La agroindustria

			no está en desarrollo y adolece de políticas que la propicien.
	Buenavista	Hagámoslo mejor, 2012-2015.	La economía es movida fuertemente por la agricultura que es el pilar principal. No plantean políticas que apoyen básicamente a la actividad agroindustrial.
Subregión San Jorge, - 28,3% del área total departamento-	San Benito Abad	Respeto y Compromiso Social, 2012- 2015.	Se apunta a crear un círculo virtuoso que permita ingresar al municipio en la economía global. Su dependencia económica es de la pesca y agricultura, también el turismo, pero no hay asomo de políticas públicas para incentivar la agroindustria
	La Unión	Unidos Hacemos el Cambio, 2012-2015	Cabe resaltar que no existe un proceso de desarrollo agroindustrial, aunque si hay formas incipientes de este, tal es el caso del proceso de la leche con tecnología tradicional y para ello no se promueven políticas de apoyo.
			A pesar de contar con una estructura productiva pequeña, es diversificada, existen zonas



	San Marcos	Garantía de un Buen Gobierno, 2012-2015	con alto potencial para producir arroz, maíz, yuca, ñame y piña, y según los cuales constituyen un polo de desarrollo para la agroindustria. Entre sus objetivos plantea el impulso de la actividad agroindustrial, pero no se evidencia una política contundente encaminada a esa actividad.
	Caimito	Acuerdo Social para la Generación de Oportunidades, 2012-2015	Es de vocación agropecuaria; se ocurre la actividad de la pesca de manera artesanal. No hay ni se promueven políticas, en lo agroindustrial.
Subregión Mojana, - 22,6% del área departamental.	Sucre	De la Mano con el Pueblo, 2012-2015	Se contempla que su actividad económica depende de la agricultura y ganadería. Es una zona de poco desarrollo tecnológico para estas actividades productivas y no se plantean políticas que promuevan la agroindustria.
	Guaranda	Ponle Corazón a Guaranda, 2012-2015	Detalla que su dependencia económica se basa en la producción agropecuaria, piscícola y forestal; es artesanal la producción agroindustrial apoyada en el arroz, la actividad artesanal basada en la

			madera es rudimentaria. No hay planteamientos de políticas públicas en lo agroindustrial.
	Majagual	La Garantía del Cambio, 2012-2015	Deriva su economía de la agricultura, la ganadería, la pesca, y la agroindustria. La agroindustria del arroz cuenta con 15 molinos, de los cuales 4 funcionan en la zona urbana y 11 en la zona rural, con una capacidad de trilla de 10 toneladas diarias; sin embargo no plantean política pública que promueva la competitividad en lo agroindustrial.

Fuente: Gestión de la política de competitividad del sector agroindustrial en el Departamento de Sucre 2016

Teniendo en cuenta la información anteriormente proporcionada, se puede considerar que los planes de desarrollo de los diferentes municipios destacan sus principales actividades económicas, siendo el sector agropecuario el de mayor predominancia del departamento, sin embargo se identifica la ausencia de políticas públicas en estos documentos que impulsen y generen desarrollo del sector agroindustrial, subsector cárnico y de la economía municipal en general, dicha ausencia se registra en la mayoría de planes de desarrollo a nivel nacional, departamental y municipal. Por esto consideramos que las políticas públicas están siendo poco pertinentes y efectivas lo que constituye un limitante para el sector teniendo en cuenta que el gobierno tiene completamente identificado los potenciales económicos, la realidad del departamento es un indicador de la deficiente gestión gubernamental.

Al hacer una reflexión específica de la región Golfo de Morrosquillo que según información proporcionada por el ICA es el de mayor potencial para la agroindustria en el subsector ganadero- cárnico, dado a que se enfocan principalmente a la ceba del ganado y esta es la etapa del ciclo ganadero donde se envía al bovino a sacrificar y es donde empieza el proceso agroindustrial. Teniendo en cuenta lo anterior observamos que en ninguno de los municipios se establecieron políticas públicas en pro de dicho sector, a pesar del gran potencial que hay, esto mantendrá a la subregión en un estancamiento ya que no se están dando las condiciones para lograr que en el golfo se constituya una cadena de valor fuerte que promueva la competitividad de estos y así no aportar al desarrollo departamental y nacional.

## 7. Caracterización Agroindustria subsector cárnico (Bovino) en el departamento de Sucre

Para dar respuesta al segundo objetivo de la investigación: Caracterizar el subsector ganadero (cárnico) en cuanto a cadena de valor, capital humano, tecnología e innovación, infraestructura y financiamiento, nos fundamentaremos principalmente en el análisis de la información proporcionada en el Censo Nacional Agropecuario (2014) y el documento Clúster Development (2014), además, nos apoyaremos en información proporcionada por el Instituto Colombiano Agropecuario ICA.

De acuerdo a información proporcionada por el Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, para el año 2016 el departamento Sucre contaba con un inventario de 1.067.108 cabezas de ganado bovino, la subregión con el mayor número de cabezas de ganado fue Sabanas con 362.471 distribuidas en 5.539 predios, seguido de san Jorge con 222.889 en 2588. La subregión la Mojana ocupa el segundo puesto en predios dedicados a esta actividad 3.191, pero el tercero en inventario de ganado 220.834.

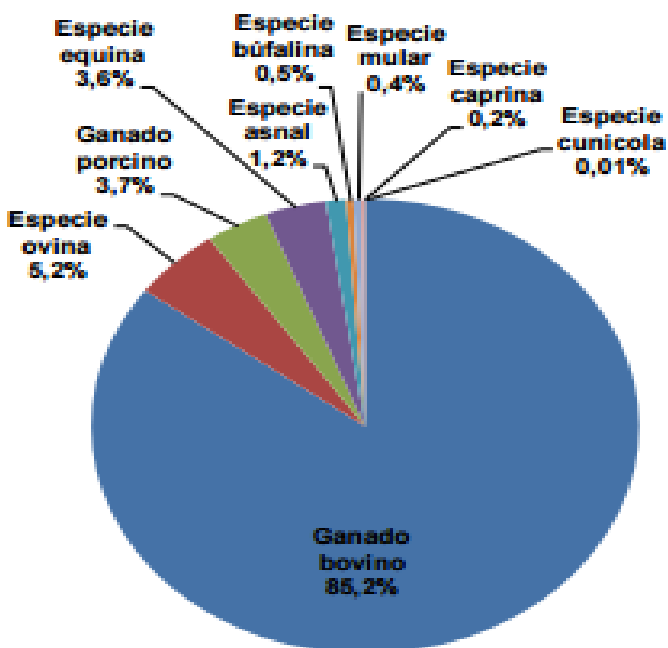
Tabla 16  
*Inventario bovino del departamento de Sucre 2016*

<b>INVENTARIO DE CABEZAS DE BOVINO POR MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE SUCRE (2016)</b>			
<b>SUBREGIONES</b>	<b>MUNICIPIOS</b>	<b>N° DE PREDIOS A NOV 2016</b>	<b>N° DE CABEZAS A NOV 2016</b>
<b>Sabanas, -ocupa 20,7% área departamental.-</b>	SAN JUAN DE BETULIA	508	29.552
	LOS PALMITOS	588	29.466
	SAN PEDRO	563	36.769
	GALERAS	767	56.186

	EL ROBLE	358	19.963
	SAMPUÉS	571	27.216
	COROZAL	557	38.670
	SAN LUIS DE SINCE	1201	92.852
	BUENAVISTA	426	31.797
<b>Total</b>	<b>9 Municipios</b>	<b>5539</b>	<b>362.471</b>
<b>Subregión San Jorge, - 28,3% del área total departamental-</b>	CAIMITO	342	26.641
	LA UNIÓN	387	23.006
	SAN BENITO ABAD	772	78.940
	SAN MARCOS	1087	94.302
<b>Total</b>	<b>4 Municipios</b>	<b>2588</b>	<b>222.889</b>
<b>Mojana, - 22,6% del área departamental-</b>	SUCRE	1.165	107.140
	GUARANDA	603	29.062
	MAJAGUAL	1.423	84.632
<b>Total</b>	<b>3 Municipios</b>	<b>3.191</b>	<b>220.834</b>
<b>Golfo de Morrosquillo -18,2% área departamental-</b>	SAN ONOFRE	1181	78.637
	SANTIAGO DE TOLÚ	288	37.588
	COVEÑAS	114	3.730
	PALMITO	319	24.477
	TOLÚ VIEJO	530	41.352
<b>Total</b>	<b>5 Municipios</b>	<b>2432</b>	<b>185.784</b>
<b>Montes de María, - 10,6% del área departamental-</b>	COLOSÓ	140	3.895
	CHALÁN	176	2.302
	MORROA	283	12.560
	SINCELEJO	583	37.396
	OVEJAS	620	18.977
<b>Total</b>	<b>5 Municipios</b>	<b>1802</b>	<b>75.130</b>
<b>TOTAL SUCRE</b>	<b>26 Municipios</b>	<b>26983</b>	<b>1.067.108</b>

Fuente: Elaboración Propia a partir de información proporcionada por el ICA

Es importante destacar que nuestra investigación está orientada hacia la especie pecuaria bovina, para esto observamos la participación de los bovinos en el total de las especies pecuarias:



*Figura 5.* Inventario especies pecuarias

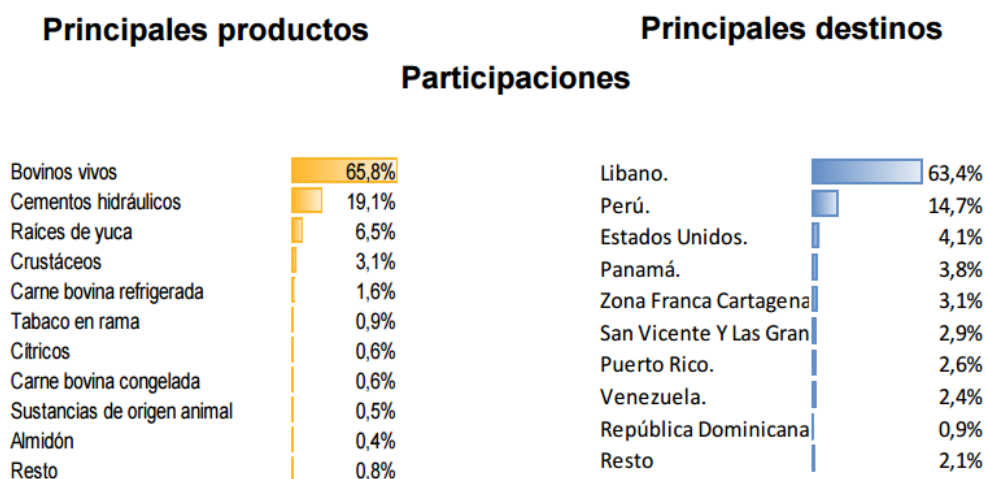
Fuente: DANE –ENA y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural 2011

Lo anterior nos permite identificar la importancia que tienen los bovinos dentro de las especies pecuarias, siendo los de mayor participación en cuanto a la cantidad de cabezas en su inventario.

De acuerdo al Clúster Development (2014) Sucre cuenta con una serie de ventajas como la ubicación cercana a potenciales infraestructuras de exportación marítima y un frigorífico competitivo a nivel regional, con las que podría consolidar su subsector cárnico como uno de los mayores propulsores de la económica, sin embargo debe enfrentarse a diversos retos tanto en la venta de ganado en pie, como en la comercialización de carne.

En cuanto a la participación en las exportaciones del departamento, el sector pecuario ha tenido una valiosa participación, para el 2013 del 100% de las exportaciones de Sucre el 65,8% fueron bovinos vivos, teniendo como destino principal el Líbano 63,4%. El sector cárnico tuvo una participación del 0.6%, su principal destino fue Venezuela.

### **Comercio exterior: exportaciones junio/2013**



En 2012, las exportaciones fueron US\$28,4 millones; en el período enero-junio de 2013, alcanzaron US\$15,2 millones.

**Ver Anexo C**

Fuente: DIAN – DANE; agosto de 2013

Oficina de Estudios Económicos

*Figura 6.* Exportaciones del departamento de Sucre 2013

Fuente: Oficina de Estudios económicos 2013

Lo anteriormente planteado ha sido una constante desde los años 2010 a 2013, en cuanto a la exportación de animales vivos de la especie bovina. A pesar de esto se evidencia que la carne congelada que estaría dentro del proceso agroindustrial no refleja el mismo comportamiento de ganado en pie, dado a que solo se registraron exportaciones los años 2012 y 2013.

Tabla 17

*Principales productos de exportaciones del departamento de Sucre 2013*

### Principales productos de exportación (2010 – junio 2013)

Miles de US\$ FOB

	Descripción *	Enero-Diciembre			Enero-Junio	
		2010	2011	2012	2012	2013
0102	Animales vivos de la especie bovina.	9.144,9	14.093,1	5.550,6	-	10.003,5
2523	Cementos hidráulicos (comprendidos los cementos	14.394,5	14.375,8	3.570,4	1.828,9	2.908,2
0714	Raíces de yuca (mandioca), arruruz o salep, agua	611,5	874,5	1.124,6	827,2	985,0
0306	Crustáceos, incluso pelados, vivos, frescos, refrige	23.203,1	15.028,5	16.082,3	8.578,7	473,2
0201	Carne de animales de la especie bovina, fresca o r	-	394,5	348,4	207,3	241,0
2401	Tabaco en rama o sin elaborar; desperdicios de tab	27,1	-	-	-	141,0
0805	Agrios (cítricos) frescos o secos.	73,5	-	39,6	39,6	98,0
0202	Carne de animales de la especie bovina, congelada	-	-	372,9	-	86,2
0510	Ámbar gris, castóreo, algalia y almizcle; cantárida	-	4,6	527,6	24,9	79,0
1108	Almidón y fécula; inulina.	-	56,7	58,6	43,7	64,1
3304	Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuid	-	4,1	19,0	9,4	48,0
3305	Preparaciones capilares.	-	51,9	81,7	24,4	38,6
4402	Carbón vegetal (comprendido el de cáscaras o de t	13,5	-	-	-	16,0
6306	Toldos de cualquier clase; tiendas (carpas); velas p	12,0	-	11,4	11,4	13,2
3301	Aceites esenciales (desterpenados o no), incluidos	38,4	7,1	38,3	25,5	5,1
<b>Subtotal</b>		<b>47.518,4</b>	<b>44.890,8</b>	<b>27.825,4</b>	<b>11.621,0</b>	<b>15.200,2</b>
<b>Participación %</b>		<b>99,3</b>	<b>95,5</b>	<b>98,0</b>	<b>98,3</b>	<b>100,0</b>
<b>Total exportaciones de SUCRE</b>		<b>47.839,5</b>	<b>47.007,7</b>	<b>28.400,4</b>	<b>11.819,2</b>	<b>15.206,4</b>

\* descripción modificada por OEE, Mincomercio

Fuente: DIAN – DANE; agosto de 2013

Oficina de Estudios Económicos

30

Fecha de actualización: 16 de agosto de 2013

Fuente: Oficina de Estudios económicos 2013

### Cadena de Valor del Sector Pecuario Bovino

En cuanto este factor, de acuerdo al Clúster Development (2014), los agentes que participan en la ganadería son:



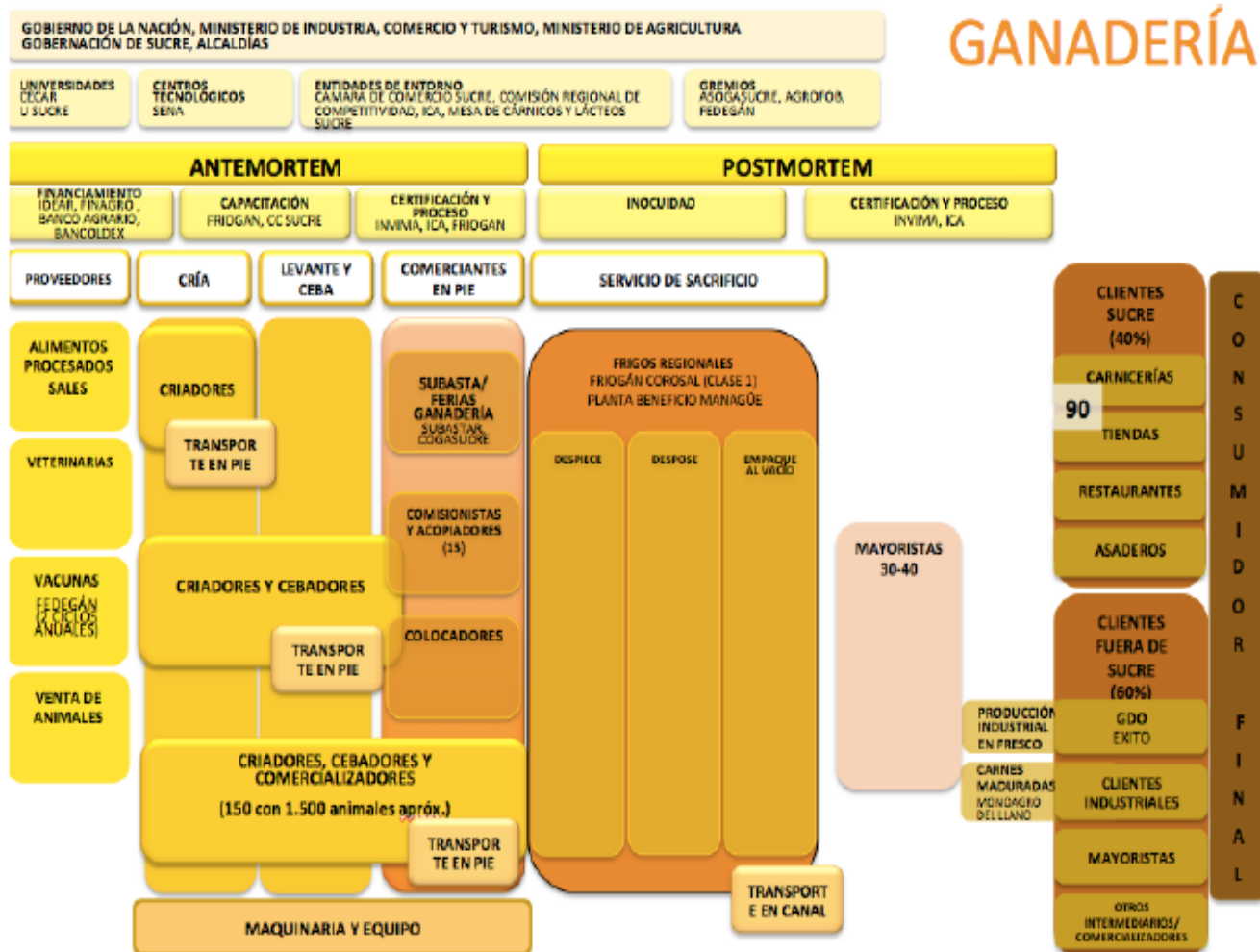


Figura 7. Mapa de agentes del sector de ganadería  
 Fuente: Clúster Development 2014

Como se muestra en la información anterior, los agentes están clasificados de acuerdo al momento en que participan en los procesos, ya sea Antemortem o Postmortem, en el antemortem participan diversos agentes en los procesos de: Proveedores iniciales del animal, cría, levante y ceba y comercio en pie, mientras que en el postmortem, todos los procesos están relacionados al despiece, despose y empaque al vacío los cuales se llevan a cabo por los frigoríficos y luego la comercialización a nivel departamental y nacional. Debemos tener en cuenta que hay otra serie de agentes representados a través de entidades como:

Gobernación de sucre, Ministerio de agricultura, Alcaldías, Invima, Ica, Finagro, Banco Agrario que cumplen funciones de promoción, control, financiación y no están relacionados directamente con la producción.

“La cadena está centrada en los criadores y en el fomento a las buenas prácticas en procesos Ante Mortem. En el resto de la cadena hay desconexión sobre todo con los canales de comercialización más sofisticados” (Clúster Development, 2014, p.34).

Al entrar a analizar la cadena de valor del subsector cárnico, nos encontramos que según el Clúster Development (2014) en Sucre a pesar de contar con un frigorífico que jalona toda la cadena de valor, hay ausencia de cadena de frío y de infraestructura necesaria para la refrigeración, esto afecta el posicionamiento de la marca a nivel nacional, ya que las regiones que cuentan con frigos, cadenas de fríos y sistemas de refrigeración abarcan una mayor cobertura del mercado y los canales de comercialización nacional (P.35).

Lo anterior es contradictorio ya que según el clúster Development (2014) el conocimiento sobre mercados internacionales, certificaciones y procesos requeridos para entrar a nuevos mercados en Friogán es alto (p.35) y a pesar de que ellos han sido los encargados de generar formación y conocimiento sobre procesos y mercados, hay bajo conocimiento de la cadena de valor (p.36).

En cuanto a la comercialización (Postmortem) hay un alto índice de informalidad y es poco estructurada, esto se puede evidenciar en que el 40% de la producción se queda dentro del departamento para ser comercializada en tiendas, restaurantes y ganadería (p.32).

En cuanto a las especies, el clúster plantea que hay poca variedad y que “no hay diferenciación de producto en la transformación o en las especies comercializadas, se está explorando nuevas demandas internacionales pero la disponibilidad de producto y los mínimos de calidad y peso limita la consolidación de oferta a estos mercados” (Clúster Development.2014, p. 34).

Por otro lado, está el ciclo productivo ganadero que es donde se ha enfocado principalmente el departamento de Sucre, el cual está estructurado según Fonseca, P (2016) por: cría, levante y ceba.

**Cría:** La etapa de la producción temprana (cría) va desde el nacimiento hasta los 6 meses de edad.

**El levante:** el levante de la cría va desde el séptimo mes hasta los 18 meses. Esta etapa también está determinada por el peso: aquellos animales que estén por debajo de los 230 kilos hacen parte de período.

**La ceba:** es la etapa que comienza hacia los 19 meses y se extiende desde los 24 hasta los 36 meses de edad. Este límite lo define el peso de los animales, pues se considera que cuando alcanzan 450 kg a 470 kg, los cebadores lo envían a un matadero para su beneficio.

**Ciclo completo:** es cuando se adquieren terneros, los levantan y los ceban hasta llevarlos a sacrificio.

**Ganadería doble propósito:** La ganadería bovina de doble propósito es un sistema de producción que utiliza animales cruzados de Bos Taurus x Bos indicus, con el fin de obtener un ejemplar que sirva para los 2 productos: carne y leche.



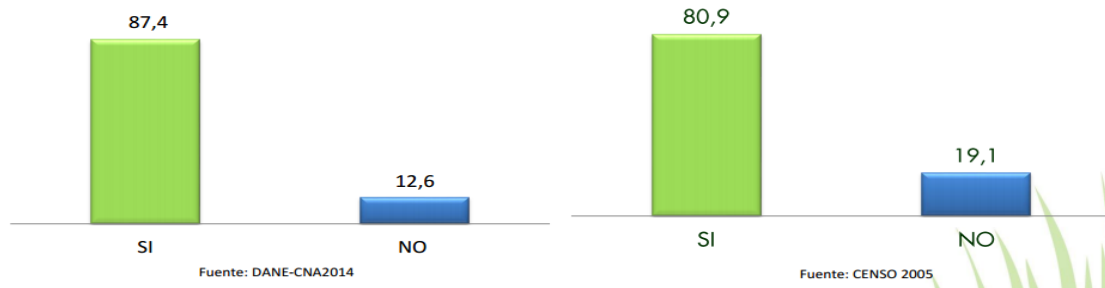
Figura 8. Ciclo productivo ganadero

Fuente: Informe: Así Funcionan los Ciclos Productivos de las Ganaderías 2016

### Capital Humano Desde la Educación

Para hacer un análisis de la formación del Capital humano, se debe tener en cuenta inicialmente el nivel educativo el sector agropecuario a nivel nacional, según el Censo Nacional Agropecuario (2014) el 12,6 % de la población de la zona rural dispersa de 15 años y más reportó que no sabía leer ni escribir, para el 2005 el 19,1 % de esta población reportaba no saber leer, ni escribir.

**Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más, en el área rural dispersa censada**



*Figura 9. Analfabetismo área rural censada*  
 Fuente: DANE-CNA2014

A pesar de que la tasa de analfabetismo para el año 2014 en la zona rural dispersa nacional disminuyó referente al año 2005, Sucre fue uno de los departamentos que tenía más del 20% de su población rural analfabeta y a su vez ocupó el segundo puesto con el mayor porcentaje (39,1%) de hogares en la zona rural con al menos una persona mayor de 15 años en condición de analfabetismo (p.37).

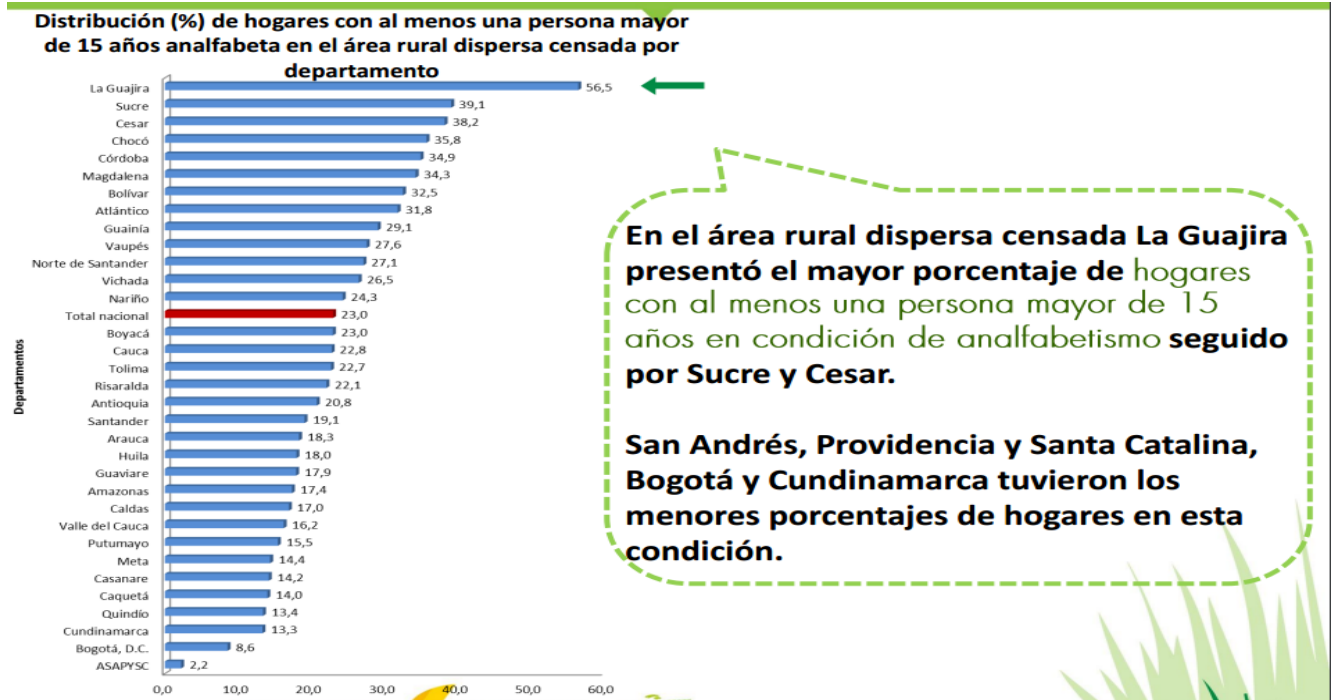


Figura 10. Analfabetismo área rural censada por departamentos

Fuente: DANE-CNA2014

Al analizar el nivel educativo de los productores en el área rural dispersa censada, encontramos que en mayor proporción en el departamento de Sucre se encuentran en básica primaria, seguida de ningún nivel académico alcanzado.

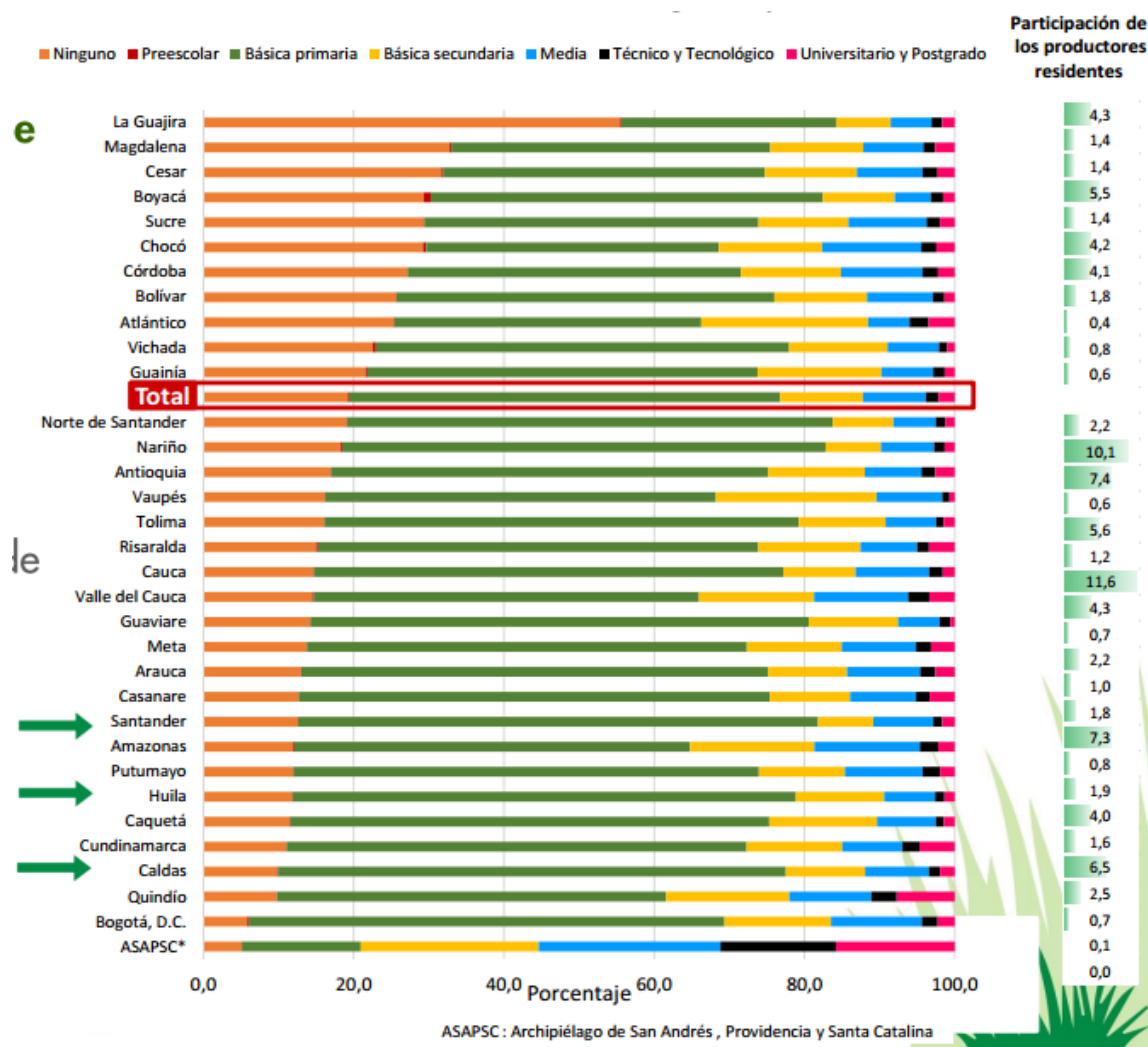


Figura 11. Nivel de educación alcanzado del área rural censada por departamento

Fuente: DANE-CNA2014

La anterior información planteada nos permite considerar que a pesar de los esfuerzos y priorizaciones que se está dando a la educación como alternativa para propiciar desarrollo, queda mucho por hacer referente a este tema en el campo sucreño.

En cuanto a la capacitación del capital humano específico a temáticas referentes a la agroindustria, la gobernación a través de una serie de instituciones de apoyo como: cámara de comercio, Universidad de Sucre, SENA y FEDEGAN, implementa programas de capacitación

para el sector agroindustrial en sus diferentes subsectores, dentro de dichos programas destacamos:

Tabla 18

*Programa de formación del capital humano por entidades*

<b>CÁMARA DE COMERCIO</b>	<b>UNIVERSIDAD DE SUCRE</b>	<b>SENA</b>	<b>FEDEGAN</b>
*Asesoría y consultoría. *Fomento al sector productivo. *Formación, diplomados y capacitaciones. *Presentación de Proyectos.	*Alianza con Friogán para Investigación en Trazabilidad, implementación de cadena de frío, trashumancia, bienestar animal. *Alianza con Friogán para formación en ¿Cómo consumir cárnicos? Para centros de acopio y vitrinas minoristas.	*Formación con programas técnicos y complementarios *Fortalecimiento empresarial, fomento de la calidad y formalización. *Laboratorio agropecuario. *Investigación genética en Ganado Gir.	*Programa de Fortalecimiento Gremial Regional *Cámaras Gremiales Ganaderas: concertación gremial de los ganaderos para representación. * Reglamento técnico y Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de Carne. * Capacitaciones en salud y bienestar animal, buenas prácticas, movilización y comercialización. *Programa de Distribución de vacuna * Programa de Disminución de costos de producción

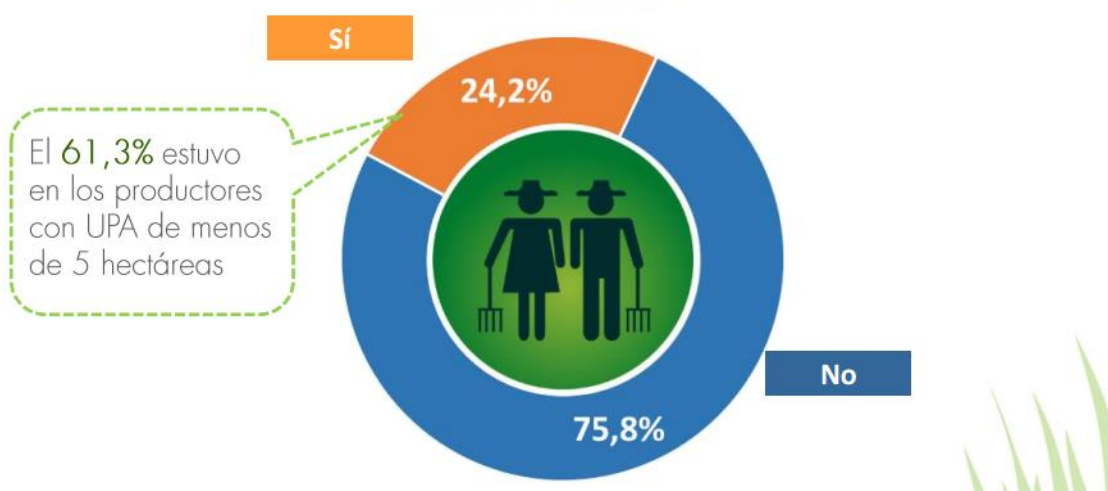
Fuente: Elaboración Propia



Al hacer un análisis de dichos proyectos, observamos que las instituciones de apoyo están centradas en el fomento a las buenas prácticas en procesos Ante Mortem, específicamente en las buenas prácticas ganadera, siendo notable el desconocimiento de los canales de comercialización y programas de apoyo en procesos Post Mortem.

De la mano con lo anterior y de acuerdo a los resultados del CNA (2014) solo el 24,2% de los encuestados a nivel nacional manifestó haber recibido alguna asistencia técnica durante el desarrollo de sus actividades.

**Participación (%) de los productores residentes en el área rural dispersa censada que recibieron o no asistencia técnica.**



*Figura 12.* Productores que recibieron o no asistencia técnica  
Fuente: DANE-CNA2014

Específicamente en Sucre se encontró que solo el 0,4 % del área rural censada manifestó haber recibido asistencia técnica.

**Distribución (%) de los productores residentes en el área rural dispersa censada que recibieron asistencia técnica, según departamento**

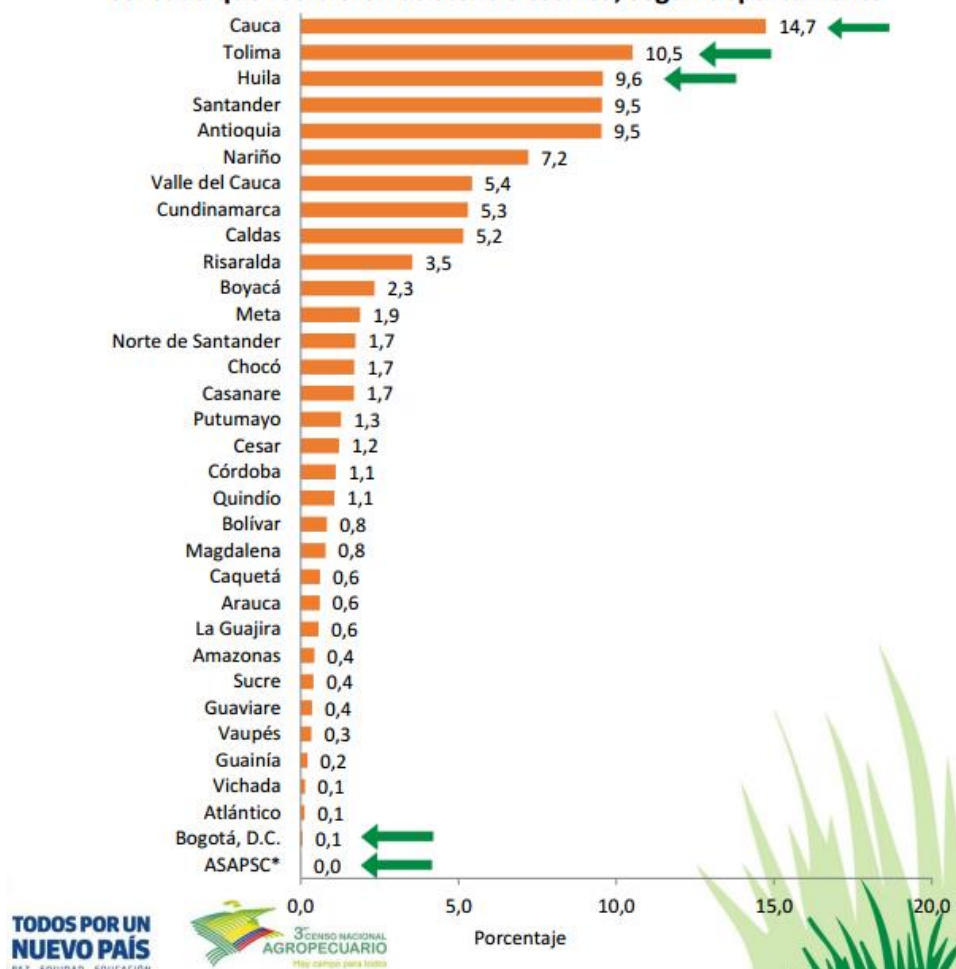


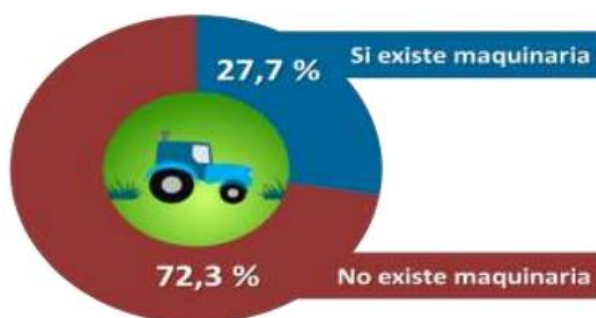
Figura 13. Productores que recibieron o no asistencia técnica por departamento  
Fuente: DANE-CNA2014

De acuerdo al Clúster Development (2014), el sector debe apostarle al desarrollo del conocimiento sobre temas como: calidad de la carne, edad, peso, trazabilidad hacia el productor y razas por mercado, cumplir con criterios de compra de mercados más exigentes y de mayor valor (P.42).

## Tecnología e innovación

De acuerdo al Censo Nacional Agropecuario (2014), el 27,7% de las unidades productivas agropecuarias entrevistadas, reconocieron el uso de maquinaria para sus actividades.

**Gráfico 11. Participación (%) de UPA en el área rural dispersa censada con existencia o no de maquinaria**



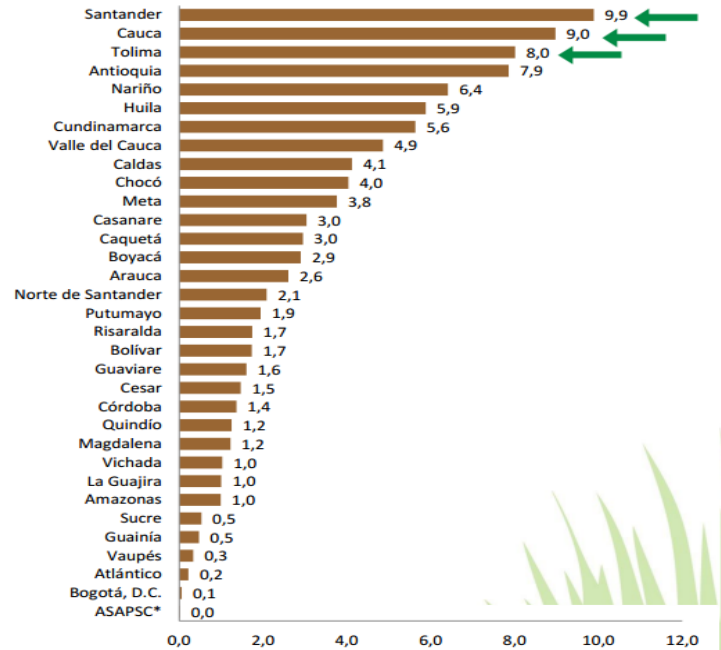
*Figura 14. Unidades productivas con uso de maquinaria*

Fuente: DANE-CNA2014

Específicamente en Sucre, solo el 0,5% de la población censada dijo contar con estas para el desarrollo de sus actividades.

**Distribución (%) de los productores residentes en el área rural dispersa censada que declararon contar con maquinaria, según departamento**

Del total nacional de productores residentes en el área rural dispersa censada que declaró tener maquinaria para usos agrícolas, el **26,9%** se concentró en los departamentos de **Santander, Cauca y Tolima.**



ASAPSC: Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

*Figura 15.* Unidades productivas con uso de maquinaria por departamento  
Fuente: DANE-CNA2014

Lo anteriormente planteado muestra la gran deficiencia que hay en el uso de tecnología a nivel nacional y departamental, lo cual se hace más crítico teniendo en cuenta que estos porcentajes hacen referencia al uso de tecnología en el sector agropecuario en general.

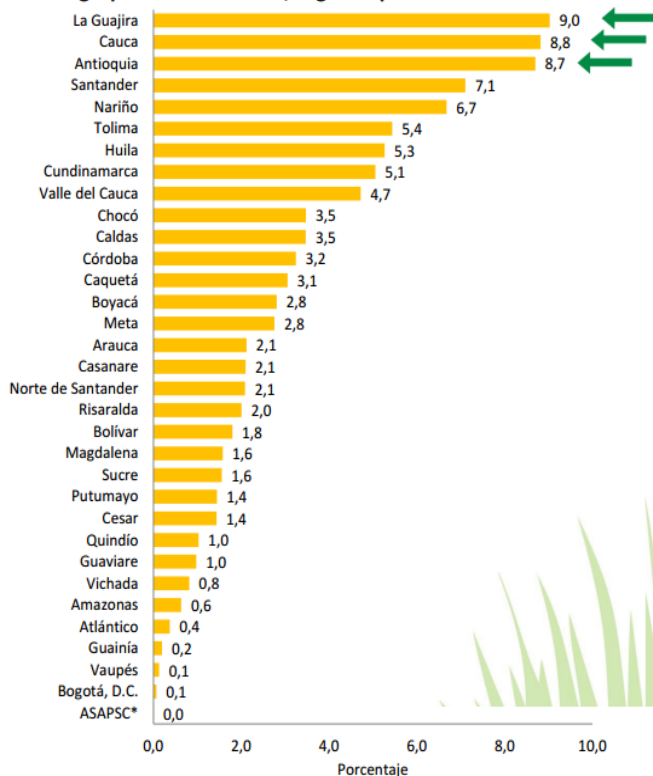
Según el Clúster Development (2014) en el subsector cárnico de 150 ganaderos debidamente registrados, solo el 30% de ellos cuentan con soluciones planificadas para la época de ausencia de agua en la región, esto nos permite considerar que es poco el uso de recursos técnicos o procedimientos que permitan optimizar sus procesos y hacerlos más competitivos.

### Infraestructura

En cuanto a la infraestructura, el Clúster Development (2014) especifica que hay baja inversión en infraestructura por parte de los ganaderos medianos y pequeños(p.35) esto es apoyado en los resultados del CNA (2014) en los que se plantea que solo el 1,6% de los productores sucreños declaró contar con infraestructura para el desarrollo de las actividades agropecuarias, Lo que muestra la deficiencia que hay en cuanto a este factor que es de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de este sector.

**Distribución (%) de los productores residentes en el área rural dispersa que declararon contar con infraestructura para el desarrollo de la actividad agropecuaria en la UPA, según departamento**

El **26,6%** de los productores residentes en el área rural dispersa que declaró contar con infraestructura se presentó en los departamentos de **La Guajira, Cauca y Antioquia.**

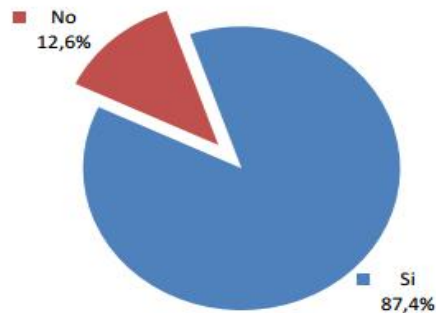


ASAPSC: Archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina

Figura 16. Unidades productivas que contaban con infraestructura por departamento  
Fuente: DANE-CNA2014

Otro de los factores que juegan un papel importante en la infraestructura del sector es el acceso al agua, según el CNA (2014), El 87,4% de las UPA manifiesta tener acceso al agua para actividades agropecuarias

**Gráfico 1. Participación (%) de UPA con acceso o no al agua para las actividades agropecuarias en el área rural dispersa censada.**



*Figura 17. Unidades productivas con acceso al agua en la zona rural censada*  
Fuente: DANE-CNA2014

## **Financiamiento**

El 16,3% de los productores en el área censada nacional demandó crédito para el desarrollo de sus actividades agropecuarias.

Participación (%) de los productores residentes en el área rural dispersa censada según solicitud o no de crédito.

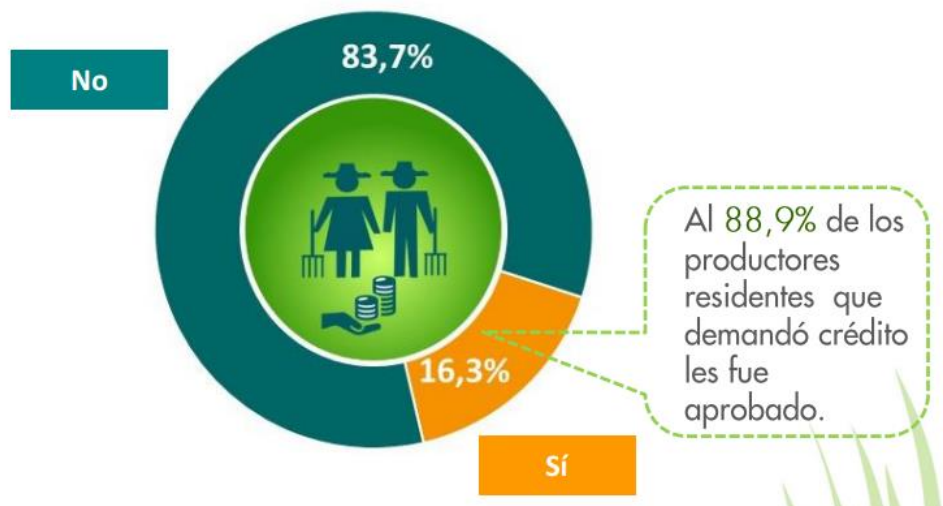


Figura 18. Participación de solicitudes a nivel nacional de créditos por los productores del área rural censada

Fuente: DANE-CNA2014

Igualmente estos créditos fueron destinados para compra de insumos 36,9%, compra de animales 16,0%, pago de mano de obra 14,8%.

Participación (%) de los productores residentes en el área rural dispersa censada según destino del crédito.

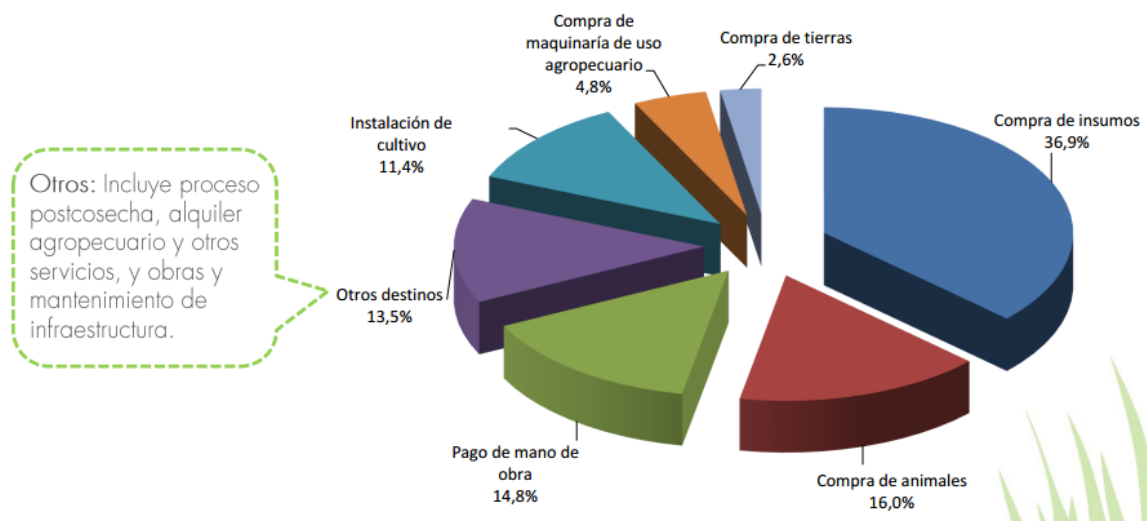
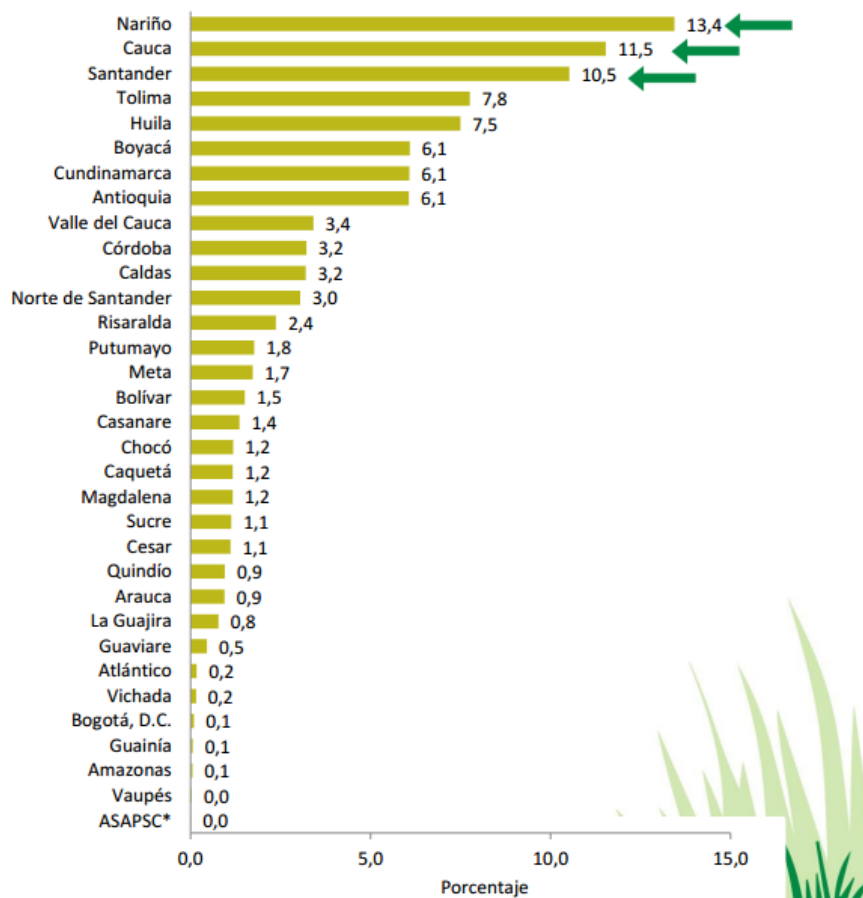


Figura 19. Uso de créditos por los productores del área rural censada

Fuente: DANE-CNA2014

Específicamente en Sucre solo el 1,1 % de los productores del área rural solicitó créditos para sus actividades agropecuarias.

**Distribución (%) de los productores residentes en el área rural dispersa censada que solicitaron crédito por departamento**



*Figura 20.* Participación de solicitudes de créditos de los productores del área rural censada por departamento  
 Fuente: DANE-CNA2014



Gracias a información proporcionada por el ICA, pudimos identificar características específicas de 6 municipios del departamento de acuerdo a una serie factores, así:

### **Colosó**

De acuerdo al ICA, este es el municipio de la subregión de los Montes de María más privilegiado por poseer la mayor cantidad de fuentes de agua, sin embargo, cuenta con graves problemas de infraestructura que no le permiten tener almacenamiento del recurso para su uso en épocas de verano.

Este municipio cuenta con 1 Unidad Municipal de asistencia técnica Agropecuaria-UMATA, que cuenta con un veterinario, un Agrónomo, además posee un distribuidor de insumos, no cuenta con mataderos, ni procesadoras de lácteos.

Colosó registra el más alto porcentaje de población con necesidades básicas insatisfechas de la subregión, la cual asciende a 7.355 personas correspondiente al 98.93% y la economía del municipio está fundamentada en el sector primario.

**Análisis del ICA:** De acuerdo a la caracterización que se le hizo al municipio de Colosó se llegó a la conclusión de que es un: Sistema Familiar De Subsistencia, se caracteriza por tener predios pequeños, con razas de ganado de carne, se da el ordeño con regularidad en casi todos los predios; la leche se utiliza para hacer el queso, suero o cuajada, para subsistir la familia, rara vez queda un excedente para comercializar, por parte del ternero que nace o por la leche que se saca, los pastos son naturales como la Colosoana, guinea, hyarahua y el tratamiento de los suelos es nula o escasa, la sanidad preventiva que se da son las vacunas obligatorias.

La movilización que se realiza es baja, y cuando se realiza se hace de machos de 1 y 2 años con destino a predios y las hembras mayores de 3 años, por descarte para sacrificio local.

### **Chalán**

Este municipio pertenece a la subregión de los Montes de María, su economía se sustenta en las actividades agrícolas y pecuarias, las cuales generan el 90% del empleo y de la cual dependen el ingreso de la población. Le siguen en orden de importancia el comercio y los servicios.

El municipio de Chalán registra un bajo desarrollo económico caracterizado por los bajos ingresos de los hogares, baja diversificación productiva, bajo desarrollo tecnológico de las actividades económicas y pocos activos para la producción, lo cual hace que dichas actividades no sean competitivas. Entre las actividades económicas más importantes en el municipio se destacan la agricultura con cultivos de maíz, yuca, ñame, tabaco y aguacate y la ganadería semintensiva a nivel de medianos y pequeños productores constituyéndose estos en los principales renglones de ingresos para la comunidad.

Chalan al igual que Colosó cuenta con la UMATA con un veterinario, un Agrónomo, además posee un distribuidor de insumos, no cuenta con mataderos ni procesadoras de lácteos, en cuanto a las vías de acceso no cuenta con vías fluviales y las terrestres se encuentran asfaltadas. Desde la Troncal de Occidente hasta la cabecera Municipal de Chalan hay una distancia de 12 km vía Ovejas.

**Análisis del ICA:** De acuerdo a la caracterización que se le hizo al municipio de Chalan se llegó a la conclusión de que es un: Sistema Familiar de Subsistencia, se caracteriza por tener predios pequeños, con razas de ganado de carne, se da el ordeño con regularidad en casi todos los predios; la leche se utiliza para hacer el queso, suero o cuajada, para subsistir la familia, rara vez queda un excedente para comercializar, por parte del ternero que nace o por la leche que se saca, la sanidad preventiva que se da son las vacunas obligatorias.

### **San Antonio de Palmito**

Este municipio pertenece a la subregión Golfo de Morrosquillo, a nivel urbano el municipio cuenta con red vial que facilita el tránsito vehicular y peatonal de 9.4 Km aproximadamente de los cuales 5.6 Km. Se encuentra pavimentados y 3.8 Km. en material afirmado y en regular estado. En cuanto a las actividades económicas en el Municipio de San Antonio de Palmito, están íntimamente ligadas a la presencia de los recursos naturales, ya que en la totalidad de los casos, son actividades que los transforman o los utilizan directamente.

Históricamente el aprovechamiento de los recursos, se ha circunscrito a las siguientes actividades: Una actividad pecuaria bastante importante, en la cual a pesar de tener ganadería de alta calidad, presentan una baja ocupación de mano de obra. Una actividad agrícola restringida a zonas de poca extensión, básicamente para la auto subsistencia y la agroindustria en pequeña escala una limitada actividad comercial para la población local, a la cual se vincula una escasa población de servicios.

El municipio de San Antonio de Palmito, cuenta con dos distribuidores de insumos, no cuenta con mataderos, procesadoras de lácteos ni con UMATA.

**Análisis del ICA:** De acuerdo a la caracterización que se le hizo al municipio de San Antonio de Palmito, se llegó a la conclusión de que es un: Ciclo Completo, con tendencia a la producción de cría; se da el ordeño con regularidad en casi todos los predios; hay predominancia del brahman blanco comercial resistente a las condiciones de este medio, en cuanto a los suelos se encuentran muy poco pasturas introducidas en mayor porcentaje el pasto es natural de la zona, apetecible por el ganado, con la característica de que los mantiene en buen estado. El índice de fertilidad es del 52%; en los predios predominan las siguientes categorías: Vacas preñadas, vacas con crías, terneros de levante, y hasta machos de cebas; en cuanto al sistema de reproducción es por monta directa, pero se dan pocos casos en donde se hace por inseminación artificial; en cuanto a la parte sanitaria se aplican en un 99% las vacunas obligatorias, y se utilizan mucho las medidas preventivas con antiparasitarios y baños.

## **Tolú Viejo**

Es el Municipio más antiguo del Departamento de Sucre, ubicado al noroeste en la zona costera del Golfo de Morrosquillo, sus actividades económicas son la agricultura, la ganadería y la minería. Históricamente el aprovechamiento de los recursos, se ha circunscrito a las siguientes actividades: Una actividad Minera, que es el pilar principal de la economía del casco urbano y la periferia, una actividad agrícola restringida a zonas de poca extensión, básicamente para la auto subsistencia, con un leve crecimiento debido a la creación de los bancos de semillas certificadas, una actividad pecuaria extensiva, con empleo de grandes extensiones de terreno y poca mano de obra, una limitada actividad comercial para la población local, a la cual se vincula una escasa prestación de servicios, una actividad industrial con características del sector moderno de la economía (Empresa ARGOS y Agroindustrias del Caribe).

El municipio de Toluviejo cuenta con una oficina agropecuaria que cuenta con un Agrónomo y dos técnicos, además posee dos distribuidores de insumos, contaba con matadero pero a partir del año 2010 fue cerrado por INVIMA, no existen procesadoras de lácteos. Se encuentra la oficina local ICA que cuenta con dos Médicos Veterinarios, cuatro técnicos y una Auxiliar de Servicios Generales.

**Análisis ICA:** De acuerdo a la caracterización que se le hizo al municipio de Santiago de Tolú, se llegó a la conclusión que es un: Sistema Empresarial de Engorde, predominando el engorde del Ganado, con énfasis en animales mayores de 18 meses, los cuales al ciclo final del engorde salen con destino a matadero .Este sistema cuenta con una infraestructura muy buena, las vías carretables en buen estado, con cercanía a los centros de consumos y abastecimientos, frigoríficos o mataderos cercanos, encontrándose un buen desarrollo general de los habitantes. En lo que a suelos se refiere posee riqueza en micro y macro nutrientes con resultados inmejorables en pasturas introducidas o mejoradas. (Pastos Angleton, Admirable, Clima Cuna entre otros). Estos Sistemas de Engorde, tienen acceso a maquinarias para el abonamiento y el volteo de los suelos, con altos costos de las tierras, bien de limitadas, buenas cercas y en si un

buen mantenimiento general. Igualmente estos predios presentan un número de Bovino de medio a bajo, con predominio del macho, los cuales son manejados para efectos de engorde.

### **Coveñas**

Este municipio está ubicado en la subregión Golfo de Morrosquillo, por su estratégica posición geográfica, ha sido lugar de interés desde la conquista y la colonia Española, fue asiento de la hacienda de esclavos Santa Bárbara de Coveñas por los años 1500, es el Sitio escogido para la primera empresa frigorífica que se fundó en Colombia para la exportación de carnes en el siglo xx. Puerto de exportación petrolera desde 1939, sede de una base naval de la armada Colombiana desde 1974 y municipio del departamento de sucre desde el año 2002.

La principal actividad económica de Coveñas es el Turismo, siguiendo en menor escala La Pesca y Las actividades Agropecuarias, para las cuales se vienen adelantando planes y estrategias para su fomento.

En cuanto a la infraestructura el municipio cuenta con 1 distribuidor de Insumo y una Oficina Agropecuaria.

**Análisis ICA:** De acuerdo a la caracterización que se le hizo al municipio de Coveñas se llegó a la conclusión de que es un: Sistema Familiar De Subsistencia, se caracteriza por tener predios pequeños, con razas de ganado de carne, se da el ordeño con regularidad en casi todos los predios; la leche se utiliza para hacer el queso, suero o cuajada, para subsistir la familia, rara vez queda un excedente para comercializar, por parte del ternero que nace o por la leche que se saca, los pastos son naturales como la Colosoana, guinea, huarahua y el tratamiento de los suelos es nula o escasa, la sanidad preventiva que se da son las vacunas obligatorias.

Por último, se caracterizó el siguiente municipio.

### **Santiago de Tolú**

Este municipio cuenta con dos distribuidores de insumos, no cuenta con mataderos ni procesadoras de lácteos, también se encuentra el Puerto Marítimo Privado de la Empresa Argos y dos empresas pesqueras.

La economía de la región está basada en la pesca y el turismo. Existen varias compañías pesqueras que pescan y procesan en Tolú generando puestos de trabajo a los lugareños. La mayoría de los habitantes de Tolú que viven de la pesca artesanal como actividad primaria para su sustento, pocas veces realizan pescas mayores o más adentro de las 5 millas náuticas directamente cercanas a la costa lo que hace que esta actividad sea ecológicamente sostenible. El turismo genera puestos de trabajo en el área de servicios y concentra la mayoría de la población en edad de trabajo.

Aunque la región posee tierras sabanas aptas para la agricultura extensiva esta rara vez son utilizadas excepto para cultivos esporádicos de maíz, algodón, yuca y soya. La región posee potencial también para el cultivo de la palma africana pero su desarrollo y comercialización en la región es producto de controversia debido a la poca mano de obra generada con este cultivo.

**Análisis ICA:** la caracterización que se le hizo al municipio de Santiago de Tolú, se llegó a la conclusión que es un: Sistema Empresarial de Engorde, predominando el engorde del Ganado, con énfasis en animales mayores de 18 meses, los cuales al ciclo final del engorde salen con destino a matadero .Este sistema cuenta con una infraestructura muy buena,(Corrales, bretes, bascula entre otros), las vías carretables en buen estado, con cercanía a los centros de consumos y abastecimientos, frigoríficos o mataderos cercanos, encontrándose un buen desarrollo general de los habitantes.

En lo que a suelos se refiere posee riqueza en micro y macro nutrientes con resultados inmejorables en pasturas introducidas o mejoradas. (Pastos Angleton, Admirable, Clima Cuna entre otros). Estos Sistemas de Engorde, tienen acceso a maquinarias para el abonamiento y el volteo de los suelos, con altos costos de las tierras, bien delimitadas, buenas cercas y en si un buen mantenimiento general.

Igualmente estos predios presentan un número de Bovino de medio a bajo, con predominio del macho, los cuales son manejados para efectos de engorde. El Sistema Empresarial Engorde hace su repoblamiento con animales que pueden venir de la misma zona o en sus efectos de Subastas comerciales, pero a su vez la zona cuenta con un excedente en pastos de excelente

calidad, permitiéndose finalizar el engorde, dándose así una cantidad apreciable de animales con destino a mataderos, debidamente cebados. Este tipo de Sistema maneja una densidad poblacional Alta, con renovaciones rápidas y un manejo continuo, dándose revisiones cotidianas, actividades sanitarias y a veces hasta para controlar el incremento de peso diario. Se maneja un plan sanitario preventivo, con vacunaciones, desparasitaciones y suministro de suplementos.

Tabla 19

*Caracterización de Seis Municipios del Departamento de Sucre*

MUNICIPIOS	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;"><b>COLOSÓ</b></p> <p>(Pertenece a la subregión montes de María)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Privilegiado por poseer la mayor cantidad de fuentes de agua.</li> <li>*Graves problemas de infraestructura que no le permiten tener almacenamiento del agua para su uso en épocas de verano.</li> <li>* Cuenta con 1 Unidad Municipal de asistencia técnica Agropecuaria- UMATA, que cuenta con un veterinario, un Agrónomo.</li> <li>*Posee un distribuidor de insumos, no cuenta con mataderos, ni procesadoras de lácteos.</li> <li>* Cuenta con una población de 3.895 cabezas de ganado distribuidos en 140 predios.</li> <li>*Sistema familiar de subsistencia (pan coger).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>CHALÀN</b></p> <p>(Pertenece a la subregión montes de María)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Su economía se sustenta en las actividades agrícolas y pecuarias, las cuales generan el 90% del empleo.</li> <li>* Bajo desarrollo tecnológico de las actividades económicas y pocos activos para la producción.</li> <li>*La ganadería semintensiva.</li> <li>* Cuenta con 1 Unidad Municipal de asistencia</li> </ul>

	<p>técnica Agropecuaria- UMATA, que cuenta con un veterinario, un Agrónomo.</p> <p>*Posee un distribuidor de insumos, no cuenta con mataderos, ni procesadoras de lácteos.</p> <p>*Cuenta con una población de 2.302 cabezas de ganado distribuidos en 176 predios.</p> <p>*Sistema familiar de subsistencia (pan coger).</p>
<p style="text-align: center;"><b>PALMITO</b> (Pertenece a la subregión Golfo de Morrosquillo)</p>	<p>*Una actividad pecuaria bastante importante.</p> <p>* Cuenta con dos distribuidores de insumos.</p> <p>*No cuenta con mataderos, procesadoras de lácteos, ni con UMATA.</p> <p>* Cuenta con una población de 24.477 cabezas de ganado distribuidos en 319 predios.</p> <p>*Ciclo completo ganadero.</p>
<p style="text-align: center;"><b>TOLÚ VIEJO</b> (Pertenece a la subregión Golfo de Morrosquillo)</p>	<p>*Principal actividad económica la Minera, seguida una actividad agrícola pero restringida.</p> <p>*Cuenta con dos distribuidores de insumos agropecuarios.</p> <p>*Contaba con matadero pero a partir del año 2010 fue cerrado por el INVIMA, no existen procesadoras de lácteos.</p> <p>*Se encuentra la oficina local ICA.</p> <p>* Vías carreteables en buen estado, buenas cercas y en si un buen mantenimiento en general.</p> <p>* Cuenta con una población de cabezas 41.352 de ganado distribuidos en 530 predios.</p> <p>* Sistema empresarial de engorde o ceba.</p>
	<p>* Principal actividad económica el Turismo, siguiendo en menor escala la Pesca y</p>



<p style="text-align: center;"><b>COVEÑAS</b></p> <p style="text-align: center;">(Pertenece a la subregión Golfo de Morrosquillo)</p>	<p>actividades Agropecuarias.</p> <p>*Cuenta con 1 distribuidor de Insumo y una Oficina Agropecuaria.</p> <p>*Cuenta con una población de 3.730 cabezas de ganado distribuidos en 114 predios.</p> <p>*Sistema familiar de subsistencia (pan coger).</p>
<p style="text-align: center;"><b>SANTIAGO DE TOLÚ</b></p> <p style="text-align: center;">(Pertenece a la subregión Golfo de Morrosquillo)</p>	<p>* La economía está basada en la pesca y el turismo.</p> <p>*Cuenta con dos distribuidores de insumos, no cuenta con mataderos ni procesadoras de lácteos.</p> <p>*Se encuentra el Puerto Marítimo Privado de la Empresa Argos y dos empresas pesqueras.</p> <p>* Cuenta con una infraestructura muy buena en Corrales, las vías carretables en buen estado.</p> <p>* Cuenta con una población de cabezas 37.588 de ganado distribuidos en 288 predios.</p> <p>*Sistema empresarial de engorde</p>

Fuente: elaboración propia a partir de información suministrada por el ICA

Cabe mencionar que la caracterización se hizo solo en seis municipios del departamento, ya que solo nos proporcionaron esta información.

## 8. Análisis e Interpretación de Resultados

- Según el inventario pecuario en el departamento de Sucre el ganado bovino representa la mayor participación (85,2%). Las exportaciones del departamento en el sector pecuario para el 2013 del 100% de estas el 65,8% fueron bovinos vivos, el sector cárnico tuvo una participación del 0.6% con carnes bovinas congeladas, en contraste de esto con la política, se evidencia que la esta se ha enfocado en el desarrollo de los primera etapa del ciclo productivo ganadero, dejando de un lado la etapa agroindustrial.
- Se está explorando nuevas demandas internacionales pero la disponibilidad de producto y los mínimos de calidad y peso limita la consolidación de oferta a estos mercados. Lo que nos indica que hay faltas de políticas específicamente entorno a la competitividad del sector cárnico.
- Las exportaciones de bovinos vivos tuvo participación en los años del 2010 al 2013; las carnes congeladas de bovinos solo tienen participación en los años 2012, 2013 no presentando exportación para en los años 2010,2011. Lo que refleja la baja competitividad que hay en el sector cárnico.
- Las políticas sanitarias (plan regional 2008) direccionadas al sector ganadero muestran que han sido más efectivas, dado a que según información suministrada por el ICA el 97,6% del total de la población ganadera bovina se encuentra vacunada a noviembre 2016. Sin embargo, cabe anotar que el municipio de Sucre solo tuvo una cobertura del 60,5% del total de la población bovina 107.140 y este municipio es el que ocupa el primer lugar en el departamento de sucre con mayor inventario ganadero; san Benito abad tuvo una cobertura del 81,1 % de 78.940 cabezas de ganado bovino. Los 24 municipios restantes tuvieron una cobertura por encima del 98,8%. A pesar de que se evidencia el adelanto que hay con respecto a la sanidad animal solo hasta el año 2016 se adoptó la obligatoriedad de la certificación sanitaria en el sector primario, para lo cual el ICA saco

la resolución 20148 de 2016 (agosto 8), por medio de la cual se establecen los requisitos para obtener la autorización sanitaria y de inocuidad en los predios pecuarios productores de animales destinados al sacrificio para consumo humano. Lo que indica el poco control que había en cuanto a este tema antes del año 2016 esto según información suministrada por el ICA.

- El golfo de Morrosquillo a pesar de no contar con el mayor inventario bovino es la subregión que más potencial tiene para los procesos de levante y ceba, teniendo en cuenta que su condición de llanura costera le permite mantener pasturas y condiciones favorables para el sostenimiento del hato ganadero durante la época de sequía. Sin embargo se encontró ausencia de políticas públicas que promuevan la competitividad del sector agroindustrial, subsector cárnico.
- La cadena de valor del sector ganadero muestra los agentes que interactúan en ella estos están clasificados de acuerdo al momento en que participan en los procesos, ya sea Antemortem o Postmortem; el postmortem es donde está inmersa la agroindustria. La cadena en sucre está centrada en los criadores y en el fomento a las buenas prácticas en procesos Ante Mortem. En el resto de la cadena hay desconexión sobre todo con los canales de comercialización más sofisticados” (Clúster Development, 2014, p.34). Lo cual evidencia lo que se encontró en la gestión de la política pública que se direccionaban más a la primera etapa del ciclo productivo del ganado.
- El departamento cuenta con un frigorífico calificado nivel 1, pero hay ausencia de cadena de frío y de infraestructura necesaria para la refrigeración (Clúster 2014). Lo que nos indica que las políticas que se han diseñado en cuanto a logística no se evidencian en la realidad. En el plan de competitividad (2008) se estableció fortalecer la capacidad logística, técnica y operativa del frigorífico.

- En cuanto a nivel educativo se evidencia la falta de gestión de la política porque a pesar de que hay políticas que promueven la educación en este sector, como las planteadas en los diferentes documentos estudiados, la realidad muestra que según el censo 2014 Sucre fue uno de los departamentos que tenía más del 20% de su población rural analfabeta y a su vez ocupó el segundo puesto con el mayor porcentaje (39,1%) de hogares en la zona rural con al menos una persona mayor de 15 años en condición de analfabetismo. Adicionalmente se encontró que el nivel educativo alcanzado con mayor participación en el área rural es la básica primaria, seguida de ningún nivel.
- Los proyectos que se establecen alrededor del sector se consideran de poco impacto dado a que la cobertura de estos es para unos cuantos, por ejemplo tenemos que el plan de desarrollo departamental de Sucre 2016-2019 establece lograr que 100 finca mejoren su infraestructura productiva y que 200 fincas empleen paquetes tecnológicos para el mejoramiento genético, establecer 200 bancos de forraje; donde el número de predios o fincas dedicados a la actividad pecuaria en Sucre es de 26.986 para el año 2016.
- En Sucre, solo el 0,5% de la población censada dijo contar con maquinaria para el desarrollo de las actividades agropecuarias. según Clúster Development (2014), en el subsector cárnico de 150 ganaderos debidamente registrados, solo el 30% de ellos cuentan con soluciones planificadas para la época de ausencia de agua en la región.
- CNA (2014) plantea que solo el 1,6% de los productores sucreños declaró contar con infraestructura para el desarrollo de las actividades agropecuarias. Lo anterior no muestra gestión de la política puesto que lo establecido en el Plan de competitividad (2008) es mejorar la infraestructura ganadera y hasta el 2014 es poco el avance que muestra en cuanto a esto.
- En cuanto a la caracterización de los seis municipios se encontró que no hay realmente un proceso de agroindustria en el subsector cárnico, ni políticas que promuevan la

---

competitividad de este; esto se evidencia en el sistema empresarial ya que se enfocan en el ciclo productivo ganadero completo que llega hasta la ceba, subsistencia y engorde.

- Al hacer análisis de los resultados del Censo Nacional Agropecuario (2014), queda en evidencia la poca: infraestructura, asistencia técnica, uso de tecnología, educación y financiación que se da el nivel agropecuario, lo que constituye un limitante para el logro de un sector competitivo.

## Conclusiones

- Teniendo en cuenta que el artículo 65 de la constitución política de Colombia (1991) plantea que:

La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras. De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad. (p.8).

Consideramos que el estado colombiano está limitando su actividad a la priorización teórica de estas actividades económicas; por lo tanto debe intensificar sus esfuerzos en proyectos contundentes que promuevan el desarrollo y la competitividad del sector.

- No hay una articulación de los planes de desarrollo municipales con el departamental. A pesar que identifican plenamente sus principales actividades económicas en lo agropecuario, consideramos que desde el plan departamental se deberían impartir directrices claras que permitan que cada municipio pueda plantear planes de acciones de acuerdo a sus respectivas condiciones, lo que lograría promover la productividad de cada subregión.
- Al hacer un contraste de lo planteado teóricamente en los diversos documentos analizados de políticas públicas y los resultados del Censo Nacional Agropecuario 2014, se puede evidenciar el gran vacío que hay entre lo escrito y la realidad.
- Se considera que a nivel departamental ha habido una inversión e interés considerable hacia proyectos diagnósticos del sector, pero no la promoción de proyectos contundentes

que promuevan el surgimiento y consolidación del sector agroindustrial, subsector cárnico.

- Específicamente tratando la temática de las políticas públicas en el subsector cárnico bovino, encontramos que este no cuenta con una política económica y social CONPES que promueva la competitividad de este sector, por el contrario esta que para el sector lácteo si hay una política económica y social establecida CONPES 3675, el cual promueve el mejoramiento de la competitividad de este sector. Para el sector cárnico el CONPES que lo relaciona es 3676 el cual está enfocado en la parte de seguridad sanitaria e inocuidad que aunque beneficie a este sector, no está orientado a fortalecerlo desde todas sus esferas.

## Referencias

- Acevedo, M., Montes, I., Maya, J., González, M. & Mejía, T. (2012). *Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral. Cuadernos de Investigación*, (56). Recuperado de file:///C:/Users/lenovo/Downloads/1287-4196-1-PB.pdf
- Aguilera, M. (2005). *La Economía del Departamento de Sucre: Ganadería y Sector Público*. Recuperado de <http://banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-63-VE.pdf>
- Aguilar, C. & Lima, M. (2014) *¿Que Son y Para qué Sirven las Políticas Publicas?* Recuperado de [secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-academico/temasdediscusion/2014/Documentos\\_de\\_interes\\_general/Lecturas\\_politica\\_publica/Que%20son%20y%20para%20que%20sirven%20las%20politicas%20publicas\\_Aguilar.pdf](http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-academico/temasdediscusion/2014/Documentos_de_interes_general/Lecturas_politica_publica/Que%20son%20y%20para%20que%20sirven%20las%20politicas%20publicas_Aguilar.pdf)
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados- ACNUR. (s.f). *Diagnostico Departamental de Sucre*. Recuperado de [http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI\\_2188.pdf](http://www.acnur.org/t3/uploads/media/COI_2188.pdf)
- Banco de la Republica & Departamento Administrativo Nacional Estadístico-DANE. (2016). *Informe de Coyuntura Económica Regional – ICER 2015-* del Departamento de Sucre. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer\\_sucre\\_2015.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/icer_sucre_2015.pdf)
- Bejarano, A. (1995). *Elementos para un Enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario*. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0103E/B0103E.PDF>
- Berdugo, E. (2014). *Competitividad: recorrido histórico, conceptos y enfoques recientes*. Recuperado de file:///C:/Users/cliente/Downloads/3334-7828-2-PB%20(1).pdf
- Burvano, E., González, V. & Moreno, E. (2010). *La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones. Una mirada al valle del cauca*. Recuperado de file:///C:/Users/usuario/Desktop/2\_competitividadvalle.pdf



- Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano & Universidad de Sucre. (2008). *Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre*. Informe 5. Ministerio De Comercio Industria Y Turismo.
- Cámara de Comercio de Sincelejo, Observatorio del Caribe Colombiano, Universidad de Sucre. (2008). *Plan Regional de Competitividad del Departamento de Sucre*.
- Castillo, O. & Guerra, A. (2003). *Estructura y Evolución de la Agroindustria en el Departamento de Sucre, 1985-1996*. Recuperado de [http://www.unicordoba.edu.co/oldfiles/estructura\\_evolucion2003.pdf](http://www.unicordoba.edu.co/oldfiles/estructura_evolucion2003.pdf)
- Chávez, J. (2012). *Cadena de Valor, Estrategias Genéricas y Competitividad: El Caso de los Productores de Café Orgánico del Municipio de Tanetze De Zaragoza, Oaxaca*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/1345.pdf>
- Clúster Development. (2014). *Priorización Y Activación De Los Drivers DERRS De Sucre*.
- Consejo Privado de Competitividad. (2016). *Informe Nacional de Competitividad 2016-2017*. Recuperado de [https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC\\_Libro\\_Web\\_2016-2017.pdf](https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/11/CPC_Libro_Web_2016-2017.pdf)
- Anónimo. (2013). Corozal, el único municipio de Sucre con matadero legal. *El universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.co/monteria-y-sincelejo/local/corozal-el-unico-municipio-de-sucre-con-matadero-legal-122612>
- Corporación Universitaria Remington. (2015). *Gestión Empresarial*. Recuperado de <http://imagenes.uniremington.edu.co/moodle/M%C3%B3dulos%20de%20aprendizaje/gestion%20empresarial/gestion-empresarial2016.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE. (2012). *Cuenta Satélite Piloto de la Agroindustria, Aspectos Conceptuales*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/agroindustria/Marco\\_central\\_agroindustria.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/agroindustria/Marco_central_agroindustria.pdf)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2014). *Informe de Coyuntura Económica Regional Sucre 2014*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/icer/2014/ICER\\_Sucre2014.pdf](https://www.dane.gov.co/files/icer/2014/ICER_Sucre2014.pdf)

Departamento Administrativo Nacional Estadístico- DANE. (2014). *Censo Nacional Agropecuario- CNA*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/agropecuario/censo-nacional-agropecuario-2014>

Departamento Administrativo Nacional Estadístico- DANE. (2015). *Boletín técnico: Sucre Pobreza Monetaria 2014*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/Sucre\\_Pobreza\\_2014.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/Sucre_Pobreza_2014.pdf)

Departamento Nacional de Planeación. (2007) *Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad*. Documento regional, Sucre. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=23230&name=InsumosSucre.pdf&prefijo=file>

Departamento Nacional de Planeación-DNP. (2008). Consejo Nacional de Política Económica y Social - Conpes 3527: *Política Nacional de Competitividad Y Productividad*

Díaz, M. (2005). *La Economía del Departamento de Sucre: Ganadería y Sector Público*. Banco de la República, Centro de Estudios Económicos Regionales. Recuperado de <http://banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-63-VE.pdf>

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2015). *Sucre, Información Departamental*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Sucre%2015.pdf>

Departamento Nacional de Planeación (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-controlgestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20D>

ESRROLLO% 202014% 20% 202018% 20TODOS% 20POR% 20UN% 20NUEVO% 20PAS.pdf

Fonseca, P. (2016). *Informe: Así Funcionan los Ciclos Productivos de las Ganaderías*. Contexto Ganadero. Recuperado de <http://www.contextoganadero.com/ganaderia-sostenible/informe-asi-funcionan-los-ciclos-productivos-de-las-ganaderias>

Gobernación de Sucre. (2012). *Plan Departamental de Desarrollo de Sucre 2012 -2015*. Recuperado de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/Plan\\_de\\_Desarrollo\\_2012-2015\\_Sucre%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/Plan_de_Desarrollo_2012-2015_Sucre%20(1).pdf)

Gobernación de Sucre, Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e innovación-COLCIENCIAS, Corporación Universitaria del Caribe –CECAR & Red Nacional de Agencias de Desarrollo Local de Colombia ADELCO. (2013). *Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación –PEDCTI-* del Departamento de Sucre. Recuperado de <http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-sucre.pdf>

Gobernación de Sucre. (2016). *Plan de Desarrollo 2016- 2019, Sucre Progresa en Paz*. Recuperado de [file:///C:/Users/cliente/Music/plan-de-desarrollo-de-sucre-2016-2019\\_.pdf](file:///C:/Users/cliente/Music/plan-de-desarrollo-de-sucre-2016-2019_.pdf)

Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. Recuperado de <file:///C:/Users/cliente/Desktop/SC-189.pdf>

Instituto Colombiano Agropecuario- ICA. (2016). *Caracterización de 6 municipios del departamento de Sucre*.

Instituto Colombiano Agropecuario- ICA. (2016). *Inventario Bovino del departamento de Sucre*.

Merton, R. (1949). *Estructura Burocrática y Personalidad*. Recuperado de [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/05\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/05_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo- Min-CIT. (2013). *Departamento de Sucre*. Recuperado de [http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oe\\_\\_sucre\\_agosto\\_2013-1.pdf](http://portalterritorial.gov.co/apc-aa-files/7515a587f637c2c66d45f01f9c4f315c/oe__sucre_agosto_2013-1.pdf)
- Observatorio de Precios y Costos Agrarios de la Zona Noroccidental del Caribe Colombiano. (2003). *Estructura y Evolución de la Agroindustria en el Departamento de Sucre, 1985-1996*. Recuperado de [http://www.unicordoba.edu.co/oldfiles/estructura\\_evolucion2003.pdf](http://www.unicordoba.edu.co/oldfiles/estructura_evolucion2003.pdf)
- Rada, O., Chaverra, Y. & Morante, D. (2011). *La Gestión Tecnológica: una Herramienta para el desarrollo de la Cadena Productiva Del Ají en el Valle del Cauca*. Recuperado de <http://docplayer.es/41306454-Entramado-issn-universidad-libre-colombia.html>
- Universidad de Sucre. Facultad de Ciencias Agropecuarias. *Repositorio Institucional*. Consultado el 25 abril de 2017 hora: 11.32am. Recuperado de <http://repositorio.unisucre.edu.co/handle/001/8>
- República de Colombia. (2008). Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sneci/Documents/Conpes-3527-de-2008.pdf>
- Salazar, C. (s.f). *Definición Política Pública*. Recuperado de [http://mce.tralcom.com/CURSOS\\_UDEM/LIC/POLICIAL/MODULO4/criminologia\\_investig/descargables/cic\\_des3.pdf.pdf](http://mce.tralcom.com/CURSOS_UDEM/LIC/POLICIAL/MODULO4/criminologia_investig/descargables/cic_des3.pdf.pdf)
- Suñol, S. (2006). *Aspectos Teóricos de la Competitividad Ciencia y Sociedad*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf>
- Una Dura Radiografía del Campo Colombiano. (2015). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/campo-colombiano-en-la-pobreza/438618-3>
- Valenciano, J., Gracinti, M. & Carretero, A. (2015). *Mapa de Competitividad Internacional del Limón (2002-2010)*.
- Ziritt, G., Taboada, R., Jiménez, L. & Martínez, A. (2016). *Mecanismos de Promoción de Políticas Públicas para la Competitividad del Sector Agroindustrial del Departamento de Sucre Enmarcados en el Escenario Del Postconflicto 2010 -2015*.

