

## No todo es color de rosa: ¿cómo entender y abordar las espinas de las intervenciones planeadas de desarrollo rural?

Un aporte desde la sociología del desarrollo para abordar los agronegocios inclusivos

Por:  
Jenny Melo<sup>1</sup>

### Pertinencia de la investigación y Justificación

Este documento<sup>2</sup> se enmarca en la línea temática Capacidades institucionales para la sostenibilidad y es relevante para ésta por tres razones. En primer lugar, aborda desde una mirada sociológica un tema de especial relevancia para el desarrollo sostenible: las intervenciones planeadas de desarrollo rural que, enfocadas en lograr mejores conexiones con los mercados, se llevan a cabo a partir de una participación multiactor. En estas formas de intervenir hoy se cifran las esperanzas de lograr mejores resultados, por lo que descender sus velos y entender sus tensiones es imperativo.

En segundo lugar, este abordaje se complementa con una propuesta que busca propiciar la acción sobre y desde estas tensiones, combinando enfoques y técnicas centrados en el conocimiento compartido y en la gobernanza que abren nuevas posibilidades prácticas. En tercer lugar, el argumento planteado, en tanto forma de aproximarse a la realidad social y a las intervenciones de desarrollo rural es válido para distintas latitudes, lo que permite que sea retomado por distintos actores locales y regionales como un insumo en la ruta de construir capacidades.

Adicionalmente, el tema de interés de este artículo está en relación con la Agenda Global del Desarrollo. De una parte, se alinea directamente con la consigna de “no dejar a nadie atrás”, en la medida que aporta matices sobre los alcances y tensiones que aparecen en el proceso de inclusión y participación. De otra parte, presenta un caso aplicado de especial relevancia para el espíritu y las metas del ODS 2 Hambre Cero y del ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos.

### Identificación del problema

Promover el desarrollo rural es una necesidad urgente de nuestra sociedad, pues allí se juega la sostenibilidad planetaria. Su importancia es extraordinaria, tanto en la producción de alimentos como por su interés ambiental, de ahí que la pobreza en la que viven sus habitantes sea sobrecogedora. Se estima que el 75% de los pobres extremos del mundo viven en áreas rurales, y casi el 80% de ellos trabajan en agricultura, usualmente como pequeños productores propietarios (FAO, 2016; and Olinto et al., 2013). En países en desarrollo se reconoce que los productores de pequeña escala viven en el marco de estructuras de inequidad caracterizadas por distribución dispareja de tierras y desigualdad del sistema de poder (Kay, 2007), escaso acceso a todo tipo de servicios como educación y salud, crédito, asistencia técnica, información meteorológica, herramientas de gestión de riesgos y protección social, y limitado acceso al mercado formal en condiciones justas (Parra-Peña, et al, 2013; Jaramillo, 2006; López y Núñez, 2007; Vorley, Lundy y MacGregor, 2008; FAO, 2016).

Esta enorme paradoja, de ser actores clave en la sostenibilidad planetaria y al mismo tiempo estar en las peores condiciones socioeconómicas, hace que el desarrollo rural esté de forma permanente en la agenda pública. Actores públicos, privados y sociales han venido desarrollando a lo largo de las décadas diversas iniciativas para promover la superación de la pobreza rural, que se entiende multicausal. Aunque cada uno impulsa iniciativas desde sus propias orillas, se encuentra un consenso compartido que dicta que promover la asociatividad, incrementar en cantidad y calidad de la producción agrícola y lograr la inserción en los mercados en condiciones más justas, son elementos que pueden tener el efecto liberador de los círculos viciosos de la pobreza rural y lograr un impacto sistémico (Canal Acero, et al 2010; Carballo et al, 2004; Castillo, 2006). Con esta idea subyacente, a lo largo de los años las organizaciones no gubernamentales -ONGs- y las empresas del sector agroalimentario<sup>3</sup> han venido desplegando un amplio repertorio de acciones que busca propiciar el desarrollo rural por la vía del empoderamiento de las comunidades y la conexión con los mercados. En el caso de las ONGs, éstas han desarrollado modelos de intervención que combinan desarrollo social y empresarial, y en el de las empresas se incluyen iniciativas como negocios inclusivos, inversión social y participación en alianzas público-privado-social (Arato et al., 2016; Pradhan and Ranjan, 2010; Woodhill et al., 2012; Woodhill, 2016; Veglio and Fiedler, 2016).

---

<sup>1</sup> Administradora de Empresas (Universidad del Valle, Colombia), Magister en Ciencias Sociales (Universidad Nacional de La Plata, Argentina), Estudiante doctoral de Sociología Rural (Universidad de Missouri-Columbia). Investigadora y consultora independiente en el campo de la relación empresa-desarrollo, en particular los agronegocios inclusivos.

<sup>2</sup> Este documento sintetiza los resultados de investigación sobre las intervenciones de desarrollo rural finalizada a mediados de 2017, cuyos resultados se han publicado en una tesis para la Maestría en Ciencias Sociales, titulada “Intervenciones de desarrollo rural: narrativas y formas de participación de los actores. Estudio de caso de Asofrutas en La Ceja (Antioquia, Colombia), 1995-2012”, defendida en abril de 2018, y en el artículo Not Everything Is Rosy in the Garden: Challenging social aspects in the relationship between business and rural communities, publicado en el Journal for Corporate Citizenship, Number 68, December 2017, pp. 56-66(11).

<sup>3</sup> Sector que vincula las cadenas de valor de la agricultura y los alimentos: productos como alimentos, fibra y combustible y actividades como producción, procesamiento, venta al por mayor, venta minorista y provisión de servicios. (Woodhill et al., 2012)

A pesar de los múltiples esfuerzos que han sido desarrollados a lo largo de los años, y de las buenas intenciones, no es inusual encontrar que estrategias e intervenciones orientadas a mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores tengan dificultades para alcanzar los resultados esperados. Claramente, algo no está funcionando. Esta investigación reflexiona al respecto y toma como punto de partida tres hipótesis. La primera, es que la dimensión social de estas intervenciones ha sido subestimada, ya que estas estrategias se han concebido como una secuencia lineal de formulación- implementación-obtención de resultados-evaluación, en vez de procesos socialmente contruidos en los cuales cada actor pone en juego su agencia. La segunda, es que esta mirada reducida oculta aspectos sociales inherentes a la relación, tales como desiguales ejercicios de poder, procesos de toma de decisiones no democráticos, formas asimétricas de participación, intereses abiertos y ocultos, y diferentes expectativas de todos los actores involucrados. Estos aspectos tienen el potencial de afectar los resultados y los impactos de una intervención que busca empoderar y conectar con mercados. La tercera hipótesis, es que reconocer estos aspectos implica considerar que en las intervenciones de desarrollo rural convergen y entran en disputa intereses, lógicas, objetivos y racionalidades distintas, que las reconfiguran y transforman en su puesta en marcha, y que abordarlas es necesario para mejorar sus posibilidades de éxito.

A partir de esta consideración, esta investigación se pregunta ¿cómo identificar y entender los asuntos sociales desafiantes que aparecen en las intervenciones planeadas de desarrollo rural en las que participan múltiples actores? ¿cómo reconocerlos y abordarlos cuando se trata de desarrollar vínculos más justos de los productores con el mercado? Para abordar esta pregunta, y con el objetivo de construir un marco para abordar estos temas, en esta investigación se toma como marco explicativo el enfoque orientado al actor desarrollado por Norman Long en la arena de la sociología del desarrollo rural. También se toman en consideración enfoques y técnicas centrados en el conocimiento compartido y en la gobernanza, como el Art de Hosting, que si bien no forman parte de las prácticas dominantes de los negocios o de las ciencias sociales, hacen parte de nuevos enfoques multidisciplinares que están siendo considerados en la práctica de esfuerzos contemporáneos de desarrollo rural y proponen nuevas formas de relacionamiento más horizontal entre los actores.

## Metodología

Esta investigación se realizó a partir de un abordaje cualitativo que permitiera una aproximación a los matices que tienen las intervenciones planeadas enfocadas en pequeños productores, cuando son impulsadas por actores diferentes en forma organizativa: las ONGs y las empresas. La revisión de las intervenciones desarrolladas por ONGs se realizó a través de un estudio de caso (Stake, 2007) que buscó explorar el potencial explicativo del enfoque centrado en el actor de Long en intervenciones desarrolladas por ONGs con grupos organizados de productores. Este estudio de caso tuvo como unidad de análisis un caso emblemático<sup>4</sup>, y referido a las intervenciones de desarrollo en las que participaron Fundación El Cinco, Corporación Prodepaz y la Asociación de Productores de Mora y Tomate de Árbol del Municipio de La Ceja (Antioquia) –Asofrutas- desde 1995 hasta 2012. Para abordar las intervenciones desarrolladas por empresas se realizó un análisis de la literatura especializada sobre agronegocios inclusivos<sup>5</sup> y de una selección de casos latinoamericanos que la autora ha construido en su ejercicio como investigadora independiente en el tema desde el 2010. En las Tablas incluidas en el anexo I se ofrecen más detalles al respecto de las técnicas de investigación empleadas.

## Marco Teórico

Para abordar los objetivos de esta investigación se tomó como guía la perspectiva “centrada en el actor” de Norman Long<sup>6</sup> la cual pone en el énfasis en “la interacción y la determinación mutua de los factores y relaciones internas y externas, y que reconoce el papel central desempeñado por la acción humana y la conciencia” (2007:42). Este enfoque se seleccionó

---

<sup>4</sup> Este caso es emblemático por el crecimiento que logró en su gestión comercial (en 2005 vendía 600 kilos de mora y a finales de 2011 Asofrutas vendía 90 toneladas de mora por mes con un monto de \$1.800.000.000 de ventas anuales, aproximadamente 974.025 USD ), así como por la consolidación organizacional y de su base de asociados (en 2005 contaba con 24 asociados, mientras que en mayo de 2012 en Asofrutas estaban asociadas 115 familias, contaba con 90 hectáreas cultivadas de mora y 3 hectáreas de tomate de árbol, y se habían generado 10 empleos directos). HA sido estudiado por Pérez (2005) y Molina (2008);2012, Zarama (2009) y Canal et al (2010).

<sup>5</sup> Los agronegocios inclusivos son la expresión en el sector agrícola del planteamiento de relaciones comerciales de mutuo beneficio que contribuyen a superar la pobreza que se condensa en los negocios inclusivos. Implica la relación entre pequeños productores en condiciones de pobreza y empresas que los incluyen en su cadena de valor como proveedores. (Melo y Magdalena, 2015; Lundy et. al, 2012)

<sup>6</sup> Norman Long es sociólogo y antropólogo de la Universidad de Wageningen (UK), su fundamento proviene de los estudios interaccionistas y fenomenológicos, y presenta su perspectiva dentro del construccionismo social. Su perspectiva “centrada en el actor” se plantea en contraste al análisis estructural, pues considera que las intervenciones externas no son determinantes, sino que éstas son mediadas y transformadas por los actores a través de sus múltiples percepciones y experiencias de la vida cotidiana

por el potencial del concepto “intervención planeada de desarrollo” elaborada por Long en el contexto del desarrollo rural<sup>7</sup>.

El enfoque centrado en el actor permite identificar y explorar las respuestas diferenciadas que los actores participantes dan ante una situación que parece homogénea, considerando que éstas están influenciadas y relacionadas (aunque no definidas por) las condiciones macro, es decir las condiciones externas estructurales y coyunturales que rodean la vida de los actores. Tres conceptos son claves en la perspectiva de Long: intervención planeada, agencia-actor, e interfaz.

**Intervención planeada:** Long es muy enfático en señalar que la perspectiva lineal que ha acompañado al mundo del desarrollo es “una simplificación burda de un juego mucho más complicado de procesos”. Para este autor, en contraposición a esta tendencia lineal que impera en el estudio de los procesos de desarrollo, las intervenciones planeadas deben entenderse como “un proceso en movimiento, socialmente construido, negociado, experiencial y creador de significados, no simplemente la ejecución de un plan de acción ya especificado con resultados de comportamientos esperados” (2007:65).

Las intervenciones son procesos ricos y complejos, que no se reducen a las dimensiones espaciales y temporales que la intervención enuncia, sino que, por el contrario, entran en relación con las memorias colectivas e individuales (previas y posteriores) de los actores sociales involucrados. En este proceso, el tiempo y el espacio son elementos de procesos históricos que permiten entender la intervención, pero que no la limitan. Con respecto a los actores es clave señalar que una intervención no se entiende únicamente por las partes que la planean o por los intervenidos, sino también por los actores que no están presentes, pues también son parte de diversas interacciones y negociaciones.

En tanto que proceso social rico y complejo, las intervenciones son un escenario donde se encuentran y se confrontan imaginarios, percepciones y mundos de vida, por lo tanto, no están desprovistas de conflicto y de relaciones de poder. En el mundo de los procesos que buscan el desarrollo hay dos elementos que deben identificarse y diferenciarse: el modelo de intervención y la práctica de la intervención. El primero se refiere a la construcción ideal de quien planea y cómo considera que el proceso se llevará a cabo. La segunda, permite enfocarse en los contextos específicos, en las formas de interacción que tienen lugar, las estrategias, los discursos y los actores sociales involucrados. Para Long lo realmente importante es enfocarse en las prácticas de intervención, en tanto ellas son el escenario donde interactúan los actores sociales.

**Actor y agencia:** Una intervención planeada asume entonces que quienes participan en ella son actores sociales con agencia. Estos dos conceptos, actores sociales y agencia, están entrelazados y se necesitan entre sí, pues los actores son tales en función de si tienen agencia, y usualmente sólo tienen agencia los actores sociales. Para Long, retomando a Giddens, la noción de agencia “atribuye al actor individual la capacidad de procesar la experiencia social y diseñar maneras de lidiar con la vida”. Los actores sociales tienen capacidad de saber y capacidad de actuar, con la cual “intentan resolver problemas, y aprenden como intervenir en el flujo de los eventos sociales alrededor de ellos” (2007:48).

Para Long es central reconocer que la agencia se encarna en las relaciones sociales y solo puede ser efectiva a través de ellas, y que se compone de una mezcla compleja de elementos sociales, culturales y materiales. En el marco de la agencia existe también una “agencia estratégica” que implica la posibilidad de invitar e influir en otros para que se adhieran al “proyecto” de otro(s). En este sentido los actores pueden generar, usar o manipular redes de relaciones sociales y canalizar órdenes, información y otros elementos a través de espacios de interpretación e interacción. Por su parte, los actores sociales son entidades sociales que tienen agencia. Los actores no son únicamente personas individuales lo son también grupos informales, redes de personas, organizaciones y agrupaciones colectivas.

Durante décadas Long ha llevado esta perspectiva al mundo de los procesos de intervención rural, haciendo énfasis en que la perspectiva de la agencia en este contexto implica reconocer que en las respuestas y estrategias que despliegan los actores rurales como campesinos, funcionarios de ONGs y miembros de empresas, hay concepciones diferentes de poder, de influencia y que responden a intereses potencialmente conflictivos y a configuraciones de conocimiento diversas y discontinuas. Más aún, que esto implica una examinación detallada de qué interpretaciones y qué modelos de desarrollo prevalecen y en qué circunstancias.

En su enfoque, Long invita a reconocer la amplia diversidad de formas sociales y repertorios culturales que existen aún en circunstancias aparentemente homogéneas. Su referencia a repertorios culturales señala que las nociones de valor, los tipos y fragmentos de discursos, las ideas de organizaciones, y procedimientos rituales son usados y recombinaos en la práctica social. Esta consideración fundamental implica que cada situación social es construida y transformada por los actores que participan en ella. De aquí que la forma como cada actor perciba, entienda y se aproxime a un proceso está en relación con su repertorio cultural. Esta perspectiva necesariamente se dirige a un reconocimiento de la agencia de los actores, la cual se comprende como una capacidad que permite reflexionar, interpretar e interiorizar las experiencias, acceder a recursos materiales y no materiales, y a involucrarse en prácticas organizativas particulares. Es en esta línea que

---

<sup>7</sup> La perspectiva de Long ha sido incorporada en diversos estudios que abordan el mundo rural latinoamericano, enriqueciendo la mirada sociológica que se realiza sobre ellos. Entre los autores que lo han empleado se encuentran Pasquier (2014), Muscio (2014), Velarde (2012) y Ringuélet (2010).

es posible reconocer que los grupos locales (beneficiarios de una intervención) no son receptores pasivos, sino que formulan y persiguen activamente sus propios proyectos de desarrollo, los cuales a veces pueden entrar en conflicto con los intereses de quienes desarrollan la intervención.

### *Interfaz*

El concepto de interfaz se refiere a espacios donde actores sociales se interrelacionan de forma intencionada, son lugares para el conflicto, la incompatibilidad y la negociación. Si bien son espacios donde los actores pueden compartir intereses comunes, principalmente en ellos tienen lugar intereses contrarios que acompañados de relaciones de poder desiguales llevan a procesos de negociación y confrontación. Las interfaces son un sitio de encuentro y choque de paradigmas culturales, en la medida que hacen evidentes las posiciones culturales o ideológicas de los actores en situaciones particulares; esto puede verse claramente al identificar las distintas opiniones que pueden tener expertos técnicos, agrónomos, productores y representantes de organizaciones públicas sobre el diagnóstico en un proyecto de desarrollo rural y sobre la ruta de trabajo que debe realizarse. En el campo de los agronegocios inclusivos, cuando una empresa y/o una ONG diseña y pone en marcha un proyecto, se crea un espacio intencionado de socialización que puede ser entendido como una interfaz.

Para Long, los elementos anteriores evidencian que el análisis de interfaces permite entender cómo las intervenciones planeadas entran en los mundos de vida de los actores sociales individuales y colectivos, y forman parte de los recursos y estrategias que los actores desarrollan. Con este análisis es posible construir una mirada de las “realidades múltiples” que tienen lugar en los proyectos de desarrollo, superando la perspectiva lineal y unidireccional que impera en ellos.

### **Hallazgos, resultados y recomendaciones**

Esta investigación se preguntó por la forma de identificar y entender los asuntos sociales desafiantes que aparecen en las intervenciones planeadas de desarrollo rural en las que participan múltiples actores. El análisis realizado a partir del estudio de caso donde participan dos ONGs, de la revisión de literatura especializada y de casos de agronegocios inclusivos donde las empresas tienen un rol protagonista, permite proponer los siguientes hallazgos de orden conceptual y práctico.

#### *1. El campo desigual donde se dan las intervenciones planeadas de desarrollo rural reproducen la asimetría en las relaciones*

En primer lugar, se constató uno de los puntos de partida de la investigación, y es que tanto en las intervenciones impulsadas por ONGs, como en las que impulsan empresas, se encuentran de forma constante los siguientes aspectos sociales subyacentes: inequitativo ejercicio del poder, proceso no-democrático de toma de decisión, y formas asimétricas de participación. Estos, entre otros, no resultan de una decisión deliberada de los actores, sino que aparecen de forma inherente al campo desigual en el que los actores se encuentran. La relación entonces reproduce la asimetría del escenario donde tiene lugar, de aquí que para superarla sea necesario reconocerla y trabajar sobre ella de forma directa.

El “retail food dollar” es un buen ejemplo de este campo desigual. Esta es una medida que realiza el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos que permite ver qué parte de cada dólar gastado va para cada actor. De acuerdo con esta medida en 2015 por cada dólar de comida gastado en los Estados Unidos, 15.6 centavos corresponden a la participación de la granja -productores—, y 84.4 centavos al resto acumulado a la cadena de suministro de alimentos (USDA, 2017). Esta brecha es aún mayor en los países en desarrollo. Es claro entonces que ser el eslabón más débil en lo económico se traduce también en tener el menor poder en las negociaciones.

#### *2. Los intereses de los actores participantes en una intervención planeada no son necesariamente complementarios*

La forma como cada actor se posiciona en cada interfaz y pone en ejercicio su agencia está en relación directa con sus propios intereses y objetivos, los cuales pueden entrar en conflicto con los de los demás actores de la intervención. En el caso de las ONGs se evidenciaron tres elementos asociados con el ejercicio de su agencia. Por un lado, el origen de las organizaciones de desarrollo (es decir la visión de sus fundadores), su entendimiento del desarrollo rural, así como su imaginario sobre como consideran que deben/pueden comportarse las asociaciones de productores, inciden en el modelo de intervención y en la toma de decisiones operativas. Este imaginario, que incluye, por ejemplo, un entendimiento de cuándo una organización de productores está madura y “empoderada” puede entrar en conflicto con el de otra organización similar, y puede no ser compartido por las asociaciones reales. Esta diferencia de intereses, que aparece al momento de tomar decisiones específicas, pone en marcha un proceso de disputa y negociación para definir qué visión prevalece.

Otro asunto en relación con estas organizaciones es que buscan intensamente el desarrollo de un modelo de intervención propio que pueda ser replicado. Este interés, que deriva de las dinámicas y presiones de reconocimiento en las que se ven inmersas, tiene potenciales efectos negativos. En escenarios en los que por convergencia de interés territorial y necesidad de contar con mayores presupuestos se superponen las intervenciones de dos o más organizaciones que comparten

propósito, el interés de mostrar el modelo propio como el que explica el resultado positivo de una intervención se puede traducir en el desarrollo y difusión de narrativas que no reconocen del todo la participación del otro, generando nuevas tensiones entre los participantes de la intervención.

### 3. Los productores tienen su agencia estratégica y la usan

Uno de los hallazgos está relacionado con la constatación del ejercicio de la agencia de los pequeños productores. Aunque son denominados de forma frecuente “beneficiarios” y esta alusión pareciera quitarles su capacidad de acción y pensarlos como actores pasivos, se evidenció que tienen la capacidad (y, por cierto, la usan) de tomar decisiones, trayendo sus mundos de vida, experiencias, deseos, racionalidades, lógicas, conocimientos y ejercicio de poder a la interfaz que construye la intervención planeada. Usualmente esta mirada sobre los habitantes rurales no se incluye de forma concreta en las intervenciones planeadas o en las políticas de desarrollo rural; en general se leen en ellas actores pasivos receptores de conocimiento externo. Esta brecha en el entendimiento y reconocimiento de la agencia de los pobladores rurales facilita el desarrollo de proyectos en el que no tienen voz, y cuya participación se limita a espacios de consulta sobre la ejecución misma de los proyectos, y no antes, durante el proceso de diseño, donde con fuerza entran en juego los modelos e interpretaciones que darán forma a las intervenciones.

En la misma línea, se pudo observar cómo las intervenciones externas de desarrollo entran a hacer parte de los mundos de vida de los productores, y de qué forma las experiencias y aprendizajes que ellas permiten enriquecen los repertorios de acción de los habitantes rurales que participan en ellos. En ese intercambio bidireccional se constata lo limitado y poco explicativo de un abordaje lineal, pues no logra dar cuenta, para decirlo en palabras de Long, de la intervención social como “un proceso en movimiento, socialmente construido, negociado, experiencial y creador de significados” (2007:65).

### 4. En los agronegocios inclusivos las tensiones son Sobre las empresas del sector agroalimentario

En el caso de las empresas del sector agroalimentario que desarrollan intervenciones planeadas buscando generar agronegocios inclusivos, se encontraron cuatro situaciones recurrentes que no son explícitas en las intervenciones planeadas (ver tabla 1).

Tabla 1. Aspectos sociales desafiantes, subyacentes a situaciones potenciales en Agronegocios inclusivos

Situaciones potenciales y reales en Agronegocios inclusivos	Aspectos sociales subyacentes
Empresas crean acuerdos contractuales injustos y con ventaja para sí (Woodhill, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inequitativo ejercicio del poder</li> <li>• Proceso no-democrático de toma de decisión</li> <li>• Formas asimétricas de participación</li> <li>• Intereses manifiestos y ocultos</li> </ul>
Los beneficios de los agronegocios inclusivos fluyen principalmente a los productores que ya están financiados (Woodhill, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas asimétricas de participación</li> <li>• Intereses manifiestos y ocultos</li> </ul>
Pequeños productores no respetan sus compromisos con empresas y venden a otros (Woodhill, 2016; Graf, Kayser, Klarsfeld, Bonsey and Brossard, 2015; Vorley et al., (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inequitativo ejercicio del poder</li> <li>• Intereses manifiestos y ocultos</li> </ul>
En momentos de incertidumbre, los participantes se culpan entre sí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses manifiestos y ocultos</li> <li>• Proceso no-democrático de toma de decisión</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 5. Se está empezando a reconocer el campo desigual donde tienen lugar las intervenciones planeadas y se están abordando con nuevos enfoques

La revisión de casos latinoamericanos de agronegocios inclusivos permitió constatar cómo nuevos enfoques están encontrando un espacio en el escenario de las intervenciones planeadas de desarrollo rural y traen la promesa de cambiar la forma como ONGs, empresas y pequeños productores se relacionan cuando buscan construir modelos de negocio incluyes y más justos. El Art of Hosting (AoH o Arte de liderar participativamente), enfoque de liderazgo que implica el uso de varias técnicas y métodos al servicio de la interacción horizontal, la escucha de diversos puntos de vista y el florecimiento de la inteligencia colectiva, al igual que los métodos que buscan el cambio sistémico (Holman, Devane y Cady, 2007), que derivan de aproximaciones interdisciplinarios -que incluyen el desarrollo organizacional, el desarrollo

comunitario, la dinámica de sistemas, las artes y las prácticas y la visión del mundo de las culturas indígenas- empiezan a tener un lugar tímido y se incorporan al hacer.

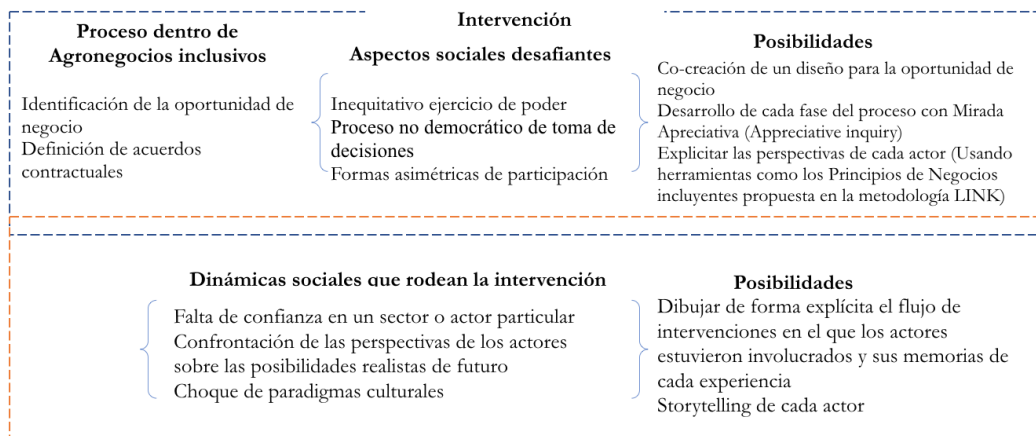
Un número pequeño pero creciente de organizaciones está adoptando enfoques como el AoH para orientar sus intervenciones en el contexto del desarrollo rural. Un ejemplo es Minka-dev, una firma con operaciones en América Latina y Europa que co-crea modelos de negocios inclusivos. Usan métodos como Indagación Apreciativa, Facilitación Gráfica, Círculo y World Café para diseñar sus intervenciones desde cero (MIT D-Lab, 2016). En este caso, los actores involucrados, que actualmente incluyen pequeños agricultores, organizaciones comunitarias, agencias multilaterales y ONG, participan en un proceso de generación de modelos de negocios co-creativos donde los intereses de los actores son explícitos y discutidos, y los puntos negociables y no-negociables, están claramente expresados. Este proceso permite que las dinámicas micro y macroeconómicas que afectan al negocio en su conjunto, y aquellas que son de interés para actores particulares sean incluidos en el modelo de negocios construido.

Otro ejemplo es la metodología LINK desarrollada por el Centro Internacional para la Agricultura Tropical -CIAT- (Lundy, et al, 2014). Los componentes de LINK tienen la intención de hacer más transparentes las opiniones, los intereses y las percepciones de cada actor en un agronegocio inclusivo. La Metodología LINK incluye una herramienta llamada Principios para Modelos de Negocios Incluyentes, que promueve una conversación profunda y abierta entre pequeños productores y sus empresas cliente con el objetivo de hacer explícita la opinión del actor sobre seis principios y evaluar sus logros. Estos principios incluyen: colaboración en toda la cadena, vínculos efectivos en el mercado, gobernanza justa y transparente, acceso equitativo a los servicios, innovación inclusiva y medición de los resultados. LINK se ha aplicado en el campo en países en desarrollo de Asia, América Latina y África, y su experiencia ha demostrado que estos enfoques permiten el florecimiento de intercambios en los que las opiniones, las necesidades y la agencia de los pequeños agricultores son reconocidas, respetadas e incluidas en el proceso de crear relaciones comerciales inclusivas.

## 6. Hacia un Marco que conecte los desafíos con las oportunidades

Teniendo en cuenta estos ejemplos y la variedad de posibilidades mencionadas anteriormente, la Figura 1 muestra una propuesta para abordar algunas dinámicas sociales desafiantes que de forma recurrente rodean a los agronegocios inclusivos. Importante señalar que lo que se presenta como posibilidades no busca ser empleado en forma de “acupuntura”, sino por el contrario son elementos visibles dentro de todo un proceso de intervención que es considerado como un proceso de cambio sistémico.

Figura 1. Marco para abordar aspectos sociales desafiantes que aparecen en intervenciones planeadas de desarrollo rural



Fuente: Elaboración propia

Aunque iniciativas como las de Minka-dev y CIAT no son las predominantes, muestran que las relaciones comerciales con las comunidades rurales pueden cambiar. Además, dejan en claro que hay un camino para transformar las intervenciones rurales en espacios participativos reales, donde los actores pueden relacionarse bajo otros supuestos, más allá del simple proceso de simular una participación.

Los enfoques participativos tienen un potencial interesante y hacen la promesa de promover relaciones equilibradas. Sin embargo, se requiere más observación e investigación para identificar si se cumple su promesa. Lo más importante para recordar es esto: los enfoques participativos no son la panacea. Teniendo en cuenta que todas las relaciones son un proceso socialmente construido y negociado, es de señalar que aparecerán nuevos aspectos sociales desafiantes en el uso de enfoques participativos en el contexto del desarrollo rural. Estos nuevos aspectos sociales deben ser identificados y abordados, ésta es una tarea que nos convoca a todos los interesados en este campo.

## Propuesta de desarrollo

Esta investigación señala la importancia de reconocer las dinámicas sociales presentes en las intervenciones planeadas de desarrollo que buscan mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores a través de conexiones de mercado más justas. La pregunta que permanece es ¿cómo lograr que este conocimiento de la realidad social trascienda y sea útil en los escenarios donde se discute, se decide y se planean estas intervenciones? Para ello, se propone construir, deliberadamente, espacios sociales de interacción (interfaces) que convoquen a los distintos actores que hacen parte de agronegocios inclusivos -como ONGs, empresas y productores-, en los que se cree un contenedor seguro para sostener conversaciones que aborden abiertamente los aspectos sociales desafiantes tales como la definición de precios, las formas de abordar presiones de mercado, el incumplimiento en los acuerdos, las consecuencias no previstas del empoderamiento y la participación. Abordar estos temas de forma directa, reconoce la asimetría y genera cambios en las relaciones de los actores.

En lo concreto, se propone la conformación de Agendas de Cocreación en Agricultura Inclusiva que, agenciadas por una entidad convocante, legitimada y motivada por un interés de gestión de conocimiento y construcción de puentes, permita el desarrollo de conversaciones profundas y generativas sobre los temas que son de interés común. Estas conversaciones deben ser promovidas basadas en el intercambio horizontal, con lógica de mirada apreciativa, y propiciar el desarrollo de acciones concretas dentro de los modelos de negocio a partir de los elementos que se discutan. Una forma de evaluar los resultados de este tipo de interfaces es la variación en las definiciones estructurales y en los modelos de intervención de los actores que desarrollan estos procesos, en los modelos de negocio que se redefine y se construyen, y en las narrativas de las asociaciones de productores, de las ONGs y de las empresas.

## Bibliografía Seleccionada

Arato, M.; Speelman, S.; Van Huylenbroeck, G. (2016) Corporate Social Responsibility Applied for Rural Development: An Empirical Analysis of Firms from the American Continent. *Sustainability* 2016, 8, 102.

Canal Acero, M., Trujillo, D., Gutiérrez, R., Wills, E., & Franco, N. (2010). Incidencia en el empoderamiento de comunidades atendidas por Programas de Desarrollo y Paz y fundaciones petroleras. Monografías de Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.

Food and Agriculture Organization of the United Nations. FAO. (2016). El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Cambio climático, agricultura y seguridad alimentaria. Roma.

Graf, J; Kayser, O; Klarsfeld, L; Bonsey, R; y Brossard, S. (2015). Smallholder farmers and business. 15 pioneering collaborations for improved productivity and sustainability. Paris: Hystra, Ashoka y Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación

Holman, P., Devane, T., and Cady, S. (2007). The change handbook: the definitive resource on today's best methods for engaging whole systems. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Jaramillo, P. (2006). Pobreza Rural en Colombia. *Revista Colombiana de Sociología*. No 27, pp 47-62

López Castaño, H., & Nuñez Mendez, J. (2007). Pobreza y desigualdad en Colombia Diagnóstico y estrategias. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá.

Long, N. (2007). Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor. Colección investigaciones El Colegio de San Luis. CIESAS México.

Lundy, M; Amrein, A; Hurtado, J; Becx, G; Zamierowski, N; Rodríguez, F y Mosquera, E. (2012). Metodología LINK: una guía participativa para modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. Versión 2.0. Cali, CO: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

Melo, J, y Magdalena, T. (2015). Sumando matices a la Agricultura inclusiva. Prácticas de intermediación social. México: Agenda de Cocreación en Agricultura Inclusiva de México y Ashoka.

Molina Sáenz, N. (2008). Las organizaciones de iniciativa comunitaria: una oportunidad para construir tejido social desde lo local. El caso del acompañamiento a Asofrutas. *El Cuaderno. Escuela de Ciencias Estratégicas*. Vol. 2, N°. 3, pp 101-123.

Molina Sáenz, N. (2012) Empresa, Desarrollo y Paz: el caso de PRODEPAZ en Antioquia, Colombia. Tesis para optar por el grado de Doctor en el Instituto de Paz y Conflictos. Universidad de Granada. España.

MIT D-Lab. (2016). Fostering Effective Co-Design In Base-of-the-Pyramid Markets. Disponible en <https://impact-alliance.mit.edu/working-groups/fostering-local-innovation-and-co-creation>

- Olinto, P., Beegle, K., Sobrado, C., & Uematsu, H. (2013). The state of the poor: where are the poor, where is extreme poverty harder to end, and what is the current profile of the world's poor? Economic Premise No. 125. Washington, DC, World Bank.
- Parra-Peña, R., Ordoñez, L., & Acosta, C. (2013). Pobreza, brechas y ruralidad en Colombia. Coyuntura Económica: Investigación Económica y Social. Vol. 42, núm 1, pp 15-36
- Pérez, P. (2005) El Cinco y Moras San José Una experiencia enriquecedora de solidaridad. Revista Escuela de Administración de Negocios No. 55. 2005, pp61 – 73
- Pineda, M.A. (2014). Negocios inclusivos y sostenibilidad en la base de la pirámide. Punto de Vista. vol. v. n.o 9. Julio-diciembre de 2014. pp. 95-116
- Pradhan, S. and Akhilesh Ranjan, A. (2010). Corporate Social Responsibility in Rural Development Sector: Evidences from India. In School of Doctoral Studies European Union Journal. Issue 2, 139-147. Online at [http://www.iiuedu.eu/press/journals/sds/SDS\\_2010/SSc\\_Article1.pdf](http://www.iiuedu.eu/press/journals/sds/SDS_2010/SSc_Article1.pdf) Accessed: 10.10.16
- United States Department of Agriculture –USDA- (2017, September 29<sup>th</sup>). Food Dollar Application. Retrieved from <https://data.ers.usda.gov/reports.aspx?ID=17885>
- Veglio, F; and Fiedler, D. (2016). Delivering on the Sustainable Development Goals: The inclusive business approach. Geneva: World Business Council for Sustainable Development. Online at [http://www.wbcserver.org/web/wbcserver/files/2016/03/WBCSD\\_Inclusive\\_Business\\_SDGs.pdf](http://www.wbcserver.org/web/wbcserver/files/2016/03/WBCSD_Inclusive_Business_SDGs.pdf)
- Vorley, W; Lundy, N. & MacGregor, J. (2013). Modelos operativos que incluyen a los pequeños agricultores. En: Da Silva, C; Baker, D; Shepherd, A; Jenan, C; & Miranda, S. Agroindustrias para el desarrollo. Roma: FAO
- Vorley, W, Lecoutere, E, Mubiru, S, Lunduka, R, Ubels, J, Conilh de Beyssac, B and Ikaaba, D. (2015). Growing inclusion? Insights from value chain development in Ugandan oilseeds, IIED, London.
- Woodhill, J. (2016). Inclusive Agribusiness: The State of Play. Background Working Paper. Preparado para Global Donor Platform for Rural Development
- Zarama Vásquez, E. (2009). Generación de ingresos para la población desplazada en Colombia: perspectivas desde abajo. Serie políticas sociales No. 152. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI). Santiago de Chile.



## Anexo I. Descripción metodológica

Tabla 2. Descripción de metodología Estudio de caso ONGs

Técnica a emplear	Descripción	Instrumento
Recolección de Datos		
Revisión Documental sobre el Caso Asofrutas	Se tomaron como fuentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones sobre el caso de Asofrutas realizadas por Fundación El Cinco y Prodepaz.</li> <li>• Publicaciones en prensa nacional sobre el caso de Asofrutas.</li> <li>• Publicaciones de organizaciones internacionales sobre el caso Asofrutas.</li> <li>• Publicaciones académicas nacionales e internacionales sobre el caso Asofrutas.</li> </ul>	Matriz de Análisis
Observación Participante	Se realizaron 5 Visitas a la sede de Asofrutas en el Corregimiento San José (La Ceja). En dos de estas visitas se realizó observación participante de la actividad de la líder de Asofrutas y de reuniones entre la líder de Asofrutas-directora de El Cinco y líder de Asofrutas- coordinadora del proyecto en Prodepaz.	Guía de observación
Entrevistas Individuales	Se entrevistaron a todos los miembros de la junta directiva de Asofrutas, a la Directora de Fundación El Cinco y a la profesional de Prodepaz vinculada al acompañamiento.	Guía de Entrevista
Entrevistas Grupales	Se entrevistó a un grupo representativo de los asociados, conformado por los asociados más antiguos, los que lleven menos de un año, las mujeres, y quienes han participado en alguna instancia de decisión.	Guía de Entrevista
Análisis de Datos		
Comparación y Contraste	Se compararán las informaciones y las narrativas aportadas por cada uno de los actores.	Matriz de Análisis
Convergencia/ Divergencia	Se identificarán los elementos donde se encuentran y donde se bifurcan las narrativas de cada actor.	Matriz de Análisis

Tabla 3. Descripción de metodología abordaje casos empresariales

Técnica a emplear	Descripción	Instrumento
Recolección de datos		
Revisión literatura especializada sobre agronegocios inclusivos	Se tomaron como fuentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones de organizaciones internacionales especializadas (por ejemplo: FAO), tanques de pensamiento (por ejemplo: CIAT, IIED) y de organizaciones académicas</li> </ul>	Matriz de Análisis
Análisis de casos de agronegocios inclusivos	Se tomó como fuente el grupo de casos de agronegocios inclusivos que la autora ha construido en su rol como consultora e investigadora independiente. Este corpus incluye datos de más de 30 casos de agronegocios inclusivos de toda América Latina. Una parte de estos casos han sido publicados en Melo y Magdalena (2014), Melo y Magdalena (2015) y en Hurtado, Lundy y Melo et. al (2018).	Matriz de Análisis
Análisis de Datos		
Comparación y Contraste	Se compararán las informaciones aportadas en la literatura y en los casos.	Matriz de Análisis

Fuente: Elaboración propia