

# Cinco tejidos territoriales rural-urbanos en el Departamento de Antioquia (Colombia)

Jorge Lotero  
Alix Gómez  
Patricia Giraldo  
Juan Carlos Ramírez



NACIONES UNIDAS

CEPAL

# Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

 [www.cepal.org/es/publications](http://www.cepal.org/es/publications)

 [www.cepal.org/apps](http://www.cepal.org/apps)

SERIE

**ESTUDIOS Y PERSPECTIVAS**

**45**

OFICINA DE LA CEPAL  
EN BOGOTÁ

# **Cinco tejidos territoriales rural-urbanos en el Departamento de Antioquia (Colombia)**

Jorge Lotero

Alix Gómez

Patricia Giraldo

Juan Carlos Ramírez



NACIONES UNIDAS

**CEPAL**

Este documento fue preparado por Jorge Lotero, Alix Gómez y Patrica Giraldo, Consultores, y Juan Carlos Ramírez, Director de la oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en Bogotá hasta diciembre de 2020, en el marco de las actividades del proyecto del undécimo tramo de la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo "Rural-urban linkages for inclusive development in Colombia" (1819AG).

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización o las de los países que representa.

Los límites y los nombres que figuran en los mapas incluidos en este documento no implican su apoyo o aceptación oficial por las Naciones Unidas.

Publicación de las Naciones Unidas  
ISSN: 1684-9477 (versión electrónica)  
ISSN: 1684-9469 (versión impresa)  
LC/TS.2022/57  
LC/BOG/TS.2022/5  
Distribución: L  
Copyright © Naciones Unidas, 2022  
Todos los derechos reservados  
Impreso en Naciones Unidas, Santiago  
S.22-00043

Esta publicación debe citarse como: J. Lotero y otros, "Cinco tejidos territoriales rural-urbanos en el Departamento de Antioquia (Colombia)", *Serie Estudios y Perspectivas-Oficina de la CEPAL en Bogotá*, N° 45 (LC/TS.2022/57-LC/BOG/TS.2022/5), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

## Índice

Resumen .....	5
Introducción .....	7
I. Tejido agroalimentario de productos lácteos .....	9
II. Tejido territorial del aguacate .....	15
III. Tejido territorial del cacao: Necoclí-Antioquia y Casa Luker .....	19
IV. Tejido agroalimentario y de comercio justo de Santa Elena-Medellín .....	25
V. El tejido territorial biodiversidad y posconflicto en Anorí .....	29
VI. Conclusiones .....	35
Bibliografía .....	39
Serie Estudios y Perspectivas-Bogotá: números publicados .....	41
<b>Diagramas</b>	
Diagrama 1 Tejido lácteo, gestores y actores.....	11
Diagrama 2 Tejido del aguacate: gestores y actores .....	17
Diagrama 3 Tejido del cacao en Necoclí, gestores y actores .....	22
Diagrama 4 Tejido biodiversidad y posconflicto, gestores y actores .....	31
<b>Mapas</b>	
Mapa 1 Zonas lecheras de Antioquia.....	10
Mapa 2 Zonas aguacateras de Antioquia.....	16
Mapa 3 Zonas Cacaoteras de Antioquia .....	20
Mapa 4 Zona de comercio justo, Santa Elena-Medellín .....	27
Mapa 5 Tejido biodiversidad y conflicto, Anorí-Medellín metropolitana.....	30



## Resumen

En este documento se examinan cinco tejidos territoriales sectoriales localizados en distintas regiones y localidades del Departamento de Antioquia, teniendo en cuenta la diversidad de vínculos rurales urbanos, que los caracteriza y diferencia sus dinámicas en el territorio. En contextos de los vínculos diversos se analizan aspectos asociados con las interdependencias transables (mercados y flujos de bienes e información) y no transables (externalidades y sinergias) que establecen los actores en tejidos que se localizan en la ciudad-región conformada por Medellín, el Valle de Aburrá y un numeroso conjunto de municipios, así como en territorios más lejanos y dispersos.

En cada tejido se identifica el ámbito regional, su historia y sus transformaciones, los actores, la gobernanza, las alianzas y las redes, las externalidades aprovechadas y creadas, y los principales retos.

Unos, tejidos afianzados, con fuertes vínculos con centros urbanos, con economías externas por acceso a bienes públicos situados en zonas de la región metropolitana ampliada: el de agroalimentos (hortalizas y frutas) en los corregimientos rurales de Medellín (capítulo IV), y la de productos lácteos en la Meseta de Santa Rosa y en municipios del norte cercano y del Valle de San Nicolás en Oriente (capítulo I). Otro grupo de tejidos se encuentra en etapa de despegue, consolidación o desarrollo reciente; están más lejanos del Valle de Aburrá, con vínculos rurales urbanos débiles, problemas y deficiente acceso a los bienes públicos o a iniciativas de políticas públicas: el de cacao en Necoclí (capítulo III), y el tejido ambiental en Anorí, en el marco del posconflicto (capítulo V). El tejido del aguacate (Capítulo II) presenta progresos importantes en años recientes, en ruta hacia su madurez.

Del análisis se extraen lecciones sobre las distintas modalidades de vínculos entre actividades, el papel que pueden tener las empresas, el gobierno, las universidades y la sociedad civil, sobre su organización en redes y formas multiactor de gobernanza.

Los tejidos presentan diferencias en el peso y la participación de los actores privados. El enfoque territorial basado en los vínculos rurales-urbanos e interdependencias no transables enriquece el análisis, las estrategias y las políticas de desarrollo regional, con distintas formas de organización pública que propicien la reunión de recursos.





## Introducción

En el marco del proyecto “Vínculos rurales-urbanos para el desarrollo inclusivo en Colombia”, de la Oficina de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL en Bogotá (Ramírez, Acosta, et al, 2022), y en el contexto de la dinámica del desarrollo territorial, este documento plasma cinco tejidos territoriales en Antioquia, con su identificación y análisis, teniendo en cuenta un conjunto amplio y diverso de características o rasgos que los distinguen. Allí se expresa que el territorio es la base geográfica de las interacciones humanas, con distintos grados de urbanización-ruralidad, y adquiere la forma de tejidos de relaciones a través de movimientos de personas, bienes, servicios e información, delineados por un contexto de tradiciones e interacciones culturales y estructuras de poder.

El contexto muestra que el Departamento de Antioquia se ha configurado geográficamente como un sistema de relaciones del tipo centro-periferia, que condiciona estos movimientos y las formas que adoptan los vínculos rurales-urbanos (Loterio, 2021 y Ramírez y De Aguas, 2021). Así, la Región Centro o Metropolitana, conformada por cuarenta municipios, concentra 12% del territorio departamental y genera aproximadamente dos terceras partes de los desplazamientos de personas y de carga, caracterizándose por la elevada densidad e intensidad de sus vínculos urbano-rurales.

En la periferia, por su parte, los tejidos se dispersan en un extenso territorio, debido al carácter difuso y débil de los vínculos, correspondiente a la baja frecuencia de los movimientos de personas, bienes, servicios e información, asociado con la baja densidad poblacional, la deficiente dotación y calidad de los bienes públicos sociales y económicos, y el pequeño tamaño de las economías locales.

Los estudios sobre encadenamientos y aglomeraciones productivas, tanto urbanas como rurales, se ha concentrado en las urbanas, y sugiere que, considerados como tejidos localizados, su tamaño y desarrollo, medidos por su densidad productiva e institucional, depende de las economías de proximidad al Valle de Aburrá (Pineda et al, 2012; CIC-UdeA, 2010). La mayoría de los estudios se han centrado en el examen de los vínculos productivos e institucionales de las actividades económicas, sin abordar sus dimensiones social, cultural y ambiental. En este sentido, los resultados y conclusiones son limitadas desde la perspectiva de tejidos territoriales.

En general, los resultados de estos estudios confirman o sugieren que los clústeres, encadenamientos y aglomeraciones rurales situadas en Medellín y en los municipios del Valle de Aburrá, o vecinos localizados el Valle de San Nicolás y sus alrededores (flores, turismo, agroalimentos y lácteos, muebles y productos de madera), en el occidente cercano (turismo) y en el norte cercano y en la Meseta de Santa Rosa (productos lácteos y cárnicos) se asocian con fuertes vínculos rurales-urbanos, producto de la densidad e intensidad de los movimientos de bienes y personas en la región central o metropolitana. Así mismo, se registra una menor participación de la periferia en los flujos o movimientos de bienes y personas, lo que sugiere vínculos rurales urbanos débiles, y tejidos difusos y dispersos.

En los últimos años se observan hechos que permiten pensar en cambios en la tendencia actual de localización y desarrollo de los tejidos territoriales en la región metropolitana, asociados con: (i) el mejoramiento de la infraestructura vial, con la construcción de las Autopistas de la Prosperidad, que deberá contribuir a reducir los costos de transporte, tiempos y distancias, y a fortalecer los vínculos rurales-urbanos en algunas de las subregiones rurales más alejadas de Antioquia, lo cual se observa ya en el Suroeste; (ii) la creación de las provincias como entes administrativos y de planificación del territorio, que contribuirán a mejorar la gobernanza y la gestión colectiva de proyectos de desarrollo económico, social, cultural y ambiental; con economías escala, externas y de proximidad, pecuniarias y tecnológicas; las provincias representan un paso importante para debilitar la atomización del desarrollo, producto de la descentralización basada exclusivamente en los municipios; (iii) el debilitamiento de los factores de violencia en antiguas zonas afectadas por el conflicto armado, a causa del Acuerdo de Paz que, sumado a la ejecución de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial PDET, y a los Espacios Territoriales de Capacitación y Reincorporación ETCR, contribuirán a impulsar nuevos proyectos de desarrollo, como sucede en Anorí y Dabeiba; y (iv) un compromiso mayor de actores privados, empresas e instituciones (como fundaciones y entidades privadas con sede en Medellín) con el desarrollo de las subregiones rurales.

En el marco de estas ideas, con la información proporcionada por los estudios realizados para Antioquia sobre clústeres, cadenas productivas y sistemas productivos rurales, y con entrevistas a entidades con programas de desarrollo en las subregiones rurales, se identifican y se caracterizan tejidos representativos de las tendencias y de los cambios que se observan en el territorio. Con mayor detalle, y en el marco del mismo proyecto de CEPAL, se ha publicado el análisis del desarrollo territorial en Antioquia y los vínculos rurales-urbanos (Loteró, 2022) los tejidos territoriales en las provincias de Cartama (Loteró et al, 2022a) y de Aguas, el Bosque y el Turismo (Loteró et al, 2022b).

Con estos objetivos, se hizo una selección *ad hoc* de cinco tejidos sectoriales, especializados y acotados geográficamente: productos lácteos en el Norte cercano de Antioquia; agroalimentos en el Valle de Aburrá; aguacate en Oriente y Suroeste; cacao en Urabá, y el proyecto Expedición Bio Anorí que se desarrolla en el ETCR de este municipio y muestra avances importantes.

Los resultados de la identificación y caracterización de los tejidos, que no es exhaustiva, se obtiene de la lectura de un conjunto de trabajos e investigaciones elaboradas con objetivos, enfoques y metodologías diferentes a los de este estudio. Así, los movimientos urbano-rurales de bienes, personas e información no fueron considerados en ninguno de los estudios que sirvieron para caracterizar los tejidos seleccionados. No obstante, permiten identificar interacciones rurales-urbanas y su importancia para la reflexión de la política pública regional.

Finalmente, los autores agradecen a las siguientes personas e instituciones que participaron en las entrevistas o proporcionaron información cualitativa para la elaboración de este estudio: Juan Fernando Díaz-Nieto, coordinador de la investigación Expedición Bio Anorí; Arturo Luis Tapia del programa Colombia Bio de Colciencias; y a Fredy Pulgarín, Felipe Castañeda y José Rafael Suescún de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

## I. Tejido agroalimentario de productos lácteos

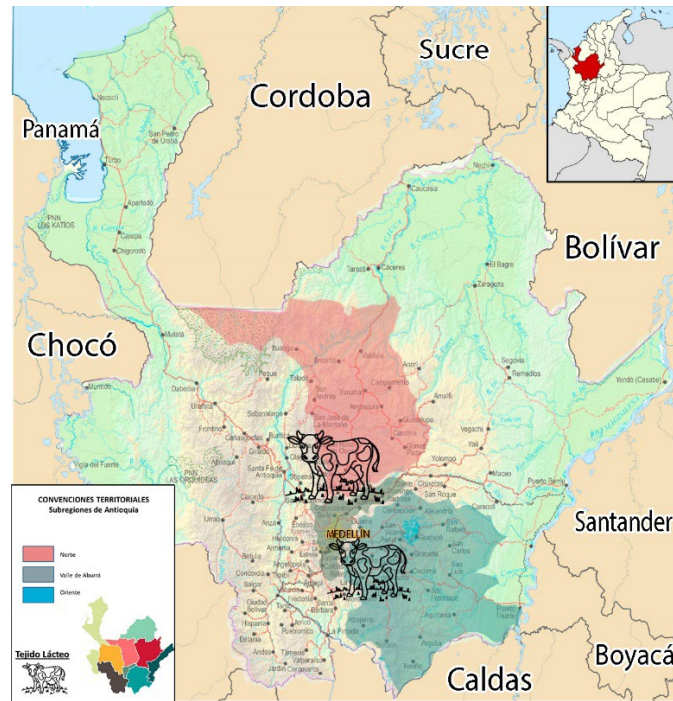
El tejido territorial de productos lácteos está consolidado y es de gran importancia en el sector de agro alimentos, tanto en Antioquia como en el país. El tejido se ha desarrollado en los ámbitos territoriales demarcados por el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, donde se localizan las grandes plantas de Colanta, Proleche y Alpina para el procesamiento de productos lácteos, y zonas cercanas de las subregiones Norte y Oriente.

En el **ámbito territorial**, el tejido se há consolidado y desarrollado en ámbitos geográficos acotados de las zonas Norte (Meseta de Santa Rosa, y Río Grande y Río Chico), y en el Valle de San Nicolás en el Oriente. En la zona Norte muestra desarrollos importantes en los municipios de San Pedro, Belmira, Entreríos, Don Matías, Santa Rosa de Osos y en la vereda Chorros Blancos en Yarumal. En el Valle de San Nicolás, por su parte, comprende los municipios de Rionegro, La Ceja y La Unión. La mayoría de estos municipios se encuentran a una distancia menor a dos horas del Valle de Aburrá, por lo que hacen parte de la Región Metropolitana o Central de Antioquia.

En el Norte, en particular en la Meseta de Santa Rosa y en los municipios cercanos al Valle de Aburrá, el tejido es denso en términos de vínculos rurales-urbanos, productivos y empresariales, institucionales, sociales y tecnológicos, como manifestación de los mayores avances alcanzados en transformaciones productivas, en las que la Cooperativa de Lácteos de Antioquia Colanta ha ejercido el liderazgo en el desarrollo regional. Allí se encuentra el mayor hato de ganadería de leche del país, y se localizan plantas de **Colanta** y de Alquería, dos de las grandes plantas procesadoras de productos lácteos del país, y 24 empresas de mediana y pequeña escala que hacen parte del clúster lácteo liderado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

Las zonas Norte y del Valle de San Nicolás tienden a poseer niveles de capital humano, público e institucional similares, equivalentes en promedio a 62.3%, 80% y 83% respectivamente de los del Valle de Aburrá. En la zona de Río Grande y Río Chico, donde se encuentran Entreríos, Belmira y la meseta de Santa Rosa, los indicadores son 30%, 48% y 54% de los del Valle de Aburrá y, pese a ser bajos, superan los de las zonas rurales vecinas.

**Mapa 1**  
**Zonas lecheras de Antioquia**



Fuente: Elaborado de forma original a partir de imágenes y mapas (licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported) y en complemento con la base de datos de mapas vectoriales por hojas cartográficas del Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

Los objetivos y propósitos de este tejido es la transformación de la actividad lechera de Antioquia, aumentando productividad y competitividad, y garantizando la comercialización e ingresos al productor mediante la fijación de precios, lo que proporciona rentabilidad y sostenibilidad a la actividad lechera. Si bien el núcleo del tejido territorial es la actividad de productos lácteos, en el Norte también se ha promovido la porcicultura, convirtiéndose en un renglón adicional para el desarrollo de un tejido agroalimentario que integra todos los eslabones de la cadena de valor.

El origen del tejido en el Norte de Antioquia es la fundación de Colanta, en Don Matías, en 1964, con el fin de garantizar la comercialización y precios de sustentación al productor. Las principales transformaciones de este sistema, cadena o clúster lácteo de Antioquia, se han dado en los municipios cercanos al Valle de Aburrá y los pertenecientes al Norte cercano y a la meseta de Santa Rosa, y en menor medida en el Valle de San Nicolás, con el desarrollo de empresas procesadoras organizadas, como cooperativas (Colanta en el Norte y Auralac en Oriente), o como pymes independientes que compiten entre sí. Colanta cuenta con diez mil asociados que hacen parte principalmente de comunidades campesinas y de algunos de territorios indígenas.

Los objetivos iniciales de carácter sectorial han evolucionado hacia propósitos de desarrollo rural y competitividad, y de generación de empleo y agregación de valor a lo largo de toda la cadena de producción, estabilizando el crecimiento de la población residente en el territorio y atacando factores de violencia.

Las transformaciones han sido profundas especialmente en el Norte, desde el punto de vista del desarrollo, configurándose un tejido productivo denso en vínculos entre el Valle de Aburrá y las zonas rurales de la subregión. Entre otras, en los años 70 se crearon empresas como Lácteos El Zarzal y Lácteos La Fontana; en los 80, Lácteos El Galán, Lácteos Betania, Lácteos El Pino y Lácteos del Camino

(liquidada a finales de los 90); en los 90, Prolinco, Lácteos del Norte y Quesera El Paisaje; por último, posterior al 2000, Lácteos El Gustazo y Lácteos La Frescura, y se localizaron dos empresas bogotanas: Alquería en la subregión y Alpina en Medellín.

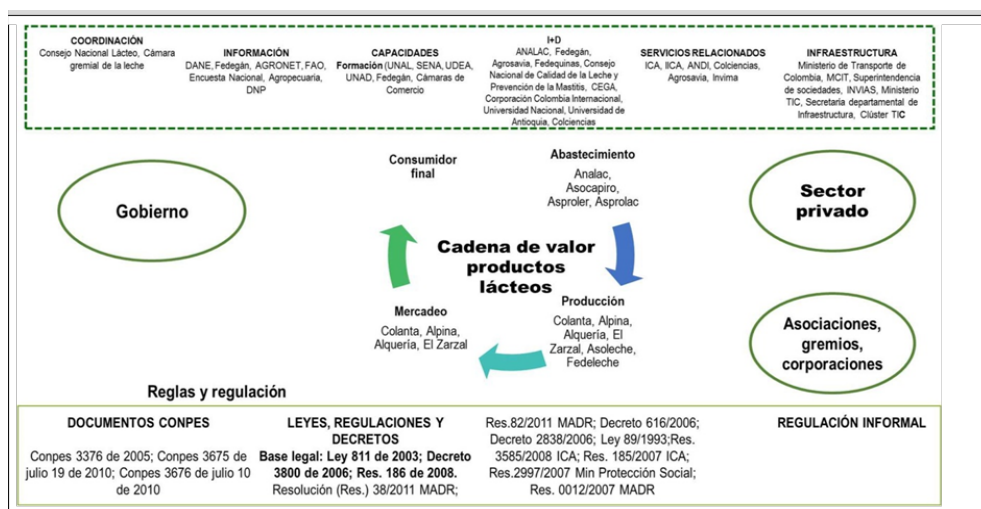
El clúster lácteo, está constituido por 24 empresas situadas en el Norte y 15 en Oriente; empresas de pequeña y mediana escala que cooperan entre sí para mejorar la competitividad mediante la agregación de valor.

Adicionalmente, complementario al tejido lácteo, se ha desarrollado también la industria de productos cárnicos de origen vacuno y porcícola, impulsada principalmente por Colanta. El tejido agroalimentario se ha consolidado en esta zona por el papel que ha tenido Colanta en la generación de economías de proximidad, y economías externas de localización y especialización, con implicaciones significativas en el desarrollo y la competitividad.

Por su parte, el tejido es denso en el Valle de San Nicolás, al concentrar los vínculos en un número menor de unidades pecuarias y catorce procesadores pertenecientes también al clúster, entre los que se destaca la empresa cooperativa Auralac. El tejido no adquiere las mismas dimensiones en este ámbito territorial que en el Norte antioqueño. En Oriente, por el contrario, el tejido ha venido perdiendo peso con el cambio de uso del suelo rural, debido al desarrollo urbano y de las parcelaciones de vivienda de segunda residencia, proceso que se aceleró a comienzos del presente siglo.

Aunque en el clúster solo participan procesadores, se identifica un conjunto de asociaciones gremiales o de productores y procesadores: la Federación Nacional de Ganaderos (Fedegan), la Asociación Nacional de Procesadores de Productos Lácteos (Asoleche), la Asociación Nacional de Productores de Leche (Analac) y la Federación Colombiana de Cooperativas de productores de leche (Fedecoleche). En Antioquia se halla también asociaciones de productores y procesadores: la Cooperativa Lechera de La Unión Unilac; la Asociación de Ganaderos del Norte Antioqueño Asgana; la Asociación de Ganaderos de San José de la Montaña Asogasan; la Cooperativa de Productores y Procesadores de Leche Prolacoop, con sede en Santa Rosa de Osos; y la Asociación regional de Ganaderos El Capiro-Sonsón Asocapiro, en Oriente.

**Diagrama 1**  
**Tejido lácteo, gestores y actores**



Fuente: Elaboración de los autores.

Las principales dinámicas entre actores muestran conflictos entre productores y comercializadores, y entre Colanta con afiliados y no afiliados. En Oriente, se presentan conflictos por el uso del suelo, al aumentar la demanda de tierras para parcelaciones y vivienda de primera y segunda residencia.

De acuerdo con la organización productiva y empresarial y la toma de decisiones, dos modalidades obtienen beneficios de la aglomeración, aunque no se articulan en sentido estricto. De un lado, un sistema agroalimentario que se extiende a lo largo del encadenamiento, desde los eslabones de producción agropecuaria hasta los de distribución y comercialización, donde Colanta se ha convertido en el agente principal que lidera las transformaciones en el territorio y controla casi la totalidad de los eslabones del encadenamiento: producción de leche cruda, procesamiento, comercialización de insumos y manufactura de productos diversos (quesos frescos, madurados, yogures, bebidas lácteas), acopio y transporte de leche cruda en unidad de producción, distribución y comercialización a través de canales y redes propias de almacenes, y exportaciones de leche en polvo. Se trata de un sistema de organización industrial con una empresa de gran tamaño, que funciona como ancla del desarrollo productivo territorial, y donde las decisiones se toman en el marco de una **gobernanza** corporativa y jerarquizada.

En este clúster la condición del agrupamiento no es la continuidad geográfica de los socios, sino compartir propósitos, acciones, programas y proyectos de competitividad y productividad a partir de innovaciones de producto. En este caso, la gobernanza no está aún consolidada, en la medida en que las decisiones son adoptadas por un comité técnico constituido por cinco empresas e instituciones (Lácteos del Norte, La Fontana, Pintucchio Gelato, Universidad de Antioquia y la Gobernación de Antioquia a través de la Unidad Regional de Planificación Agropecuaria URPA), y con el soporte de mesas técnicas y especializadas de promoción de cultura del consumo, de nuevos productos y mercados, y de fortalecimiento de la asociatividad, de las cuales participan los empresarios agrupados en el clúster.

Las mesas técnicas del clúster de procesadores lácteos es el canal principal de flujo de información sobre asuntos de interés de los empresarios en materia de competitividad. Se trata de un clúster o cadena de pymes con gobernanza limitada a los asuntos técnicos. Se destaca el papel que ha tenido la iglesia católica en la educación superior, con la creación de las Universidades Católica del Oriente y Católica del Norte.

El Consejo Nacional Lácteo realiza las funciones de coordinación y de asesoría al gobierno nacional en política lechera, incluyendo la regulación de precios. Las funciones de apoyo productivo son establecidas en documentos CONPES, diseñadas por el MADR y ejecutadas con el concurso de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Antioquia Sadra, con entidades públicas (Corpoica, Finagro y Banco Agrario) y agremiaciones nacionales (Fedegan, Asoleche, Analac) y sus capítulos o asociaciones regionales.

Las estructuras sociales en red e interconexiones con otros tejidos, presentan sinergias de conocimiento e información de prácticas y procedimientos productivos entre procesadores de productos lácteos del Norte y del Oriente antioqueños en el marco del clúster lácteo, así como con productores asociados en clústeres y encadenamientos de zonas lecheras de Cundinamarca, Santander, Boyacá, Nariño, Cauca y Atlántico.

Se destaca la institución informal de los valores de cooperación, que han contribuido a la creación de cooperativas en el Norte y el Oriente antioqueños, y a la fundación de asociaciones de productores locales que cumplen el papel de organizaciones gremiales.

En el proceso de transformación productiva, en todos los eslabones de la cadena de valor, Colanta es el líder en la generación de **externalidades** pecuniarias y tecnológicas en el Norte antioqueño. Esto ha contribuido a la densificación del tejido productivo territorial con el desarrollo de firmas procesadoras, antiguas y recién atraídas, de mediano y gran tamaño; de esta forma genera economías de proximidad de localización o de especialización.

También se presenta *spillovers* de demanda intermedia por reducción de costos de producción y garantía de precios a los afiliados, que contribuyen a aumentar el hato ganadero y, por esta vía, a atraer nuevas firmas. Igualmente, *spillovers* tecnológicos entre los asociados a Colanta, con la introducción de nuevas pasturas y de equipos de refrigeración, de los cuales también se benefician otros productores pecuarios y procesadores. Se producen sinergias tecnológicas entre productores pecuarios, al introducir nuevas prácticas sanitarias y tecnologías, entre otras, impulsadas por Colanta entre sus afiliados. Se evidencia economías por aprendizaje, por difusión de nuevas prácticas productivas que, al difundirse, benefician a todo el tejido y contribuyen a fortalecer el encadenamiento. Esto es claro en el clúster por el intercambio de información, difusión de buenas prácticas productivas y de organización empresarial entre los afiliados a los clústeres lácteos del Norte y del Oriente.

Las economías por proximidad se presentan con proveedores de insumos agropecuarios, servicios financieros y hacia las empresas, transporte, educación y formación, con mercados laborales asociados con el desplazamiento cotidiano por trabajo (commuting), que es un importante contribuyente a la movilidad del capital humano y consumidores situados en el Valle de Aburrá y en otras subregiones de Antioquia.

Finalmente, economías externas para la producción de cárnicos derivados del uso compartido de las redes de almacenes de provisión de insumos y comercialización de productos lácteos Colanta. También se registran beneficios para el sector turístico alrededor de la Ruta de la Leche, que ha contribuido al fomento de una cultura del consumo de productos lácteos.

Dado que los tejidos y procesos productivos son distintos entre las empresas del Norte y las del Oriente, una buena práctica es la transferencia de experiencias exitosas para soluciones comunes, difusión de la cultura de innovación, y la promoción de cultura de consumo e investigación de mercados. Adicionalmente, está en curso la suscripción de un convenio de cooperación internacional con México, para la transferencia de un modelo productivo e innovación.

Este tejido presenta innovaciones en procesos de producción a lo largo de todo el encadenamiento: introducción de nuevas pasturas y especies vacunas, manipulación y refrigeración de leche; en calidad y diversificación del producto mediante concentración de proteínas, introducción de nuevas bebidas y yogures, y de quesos madurados; y la investigación en curso sobre leche verde, y en procesos de comercialización y mercadeo en segmentos gourmet (restaurantes) o full services (grandes cadenas).

Los principales cuellos de botella o desafíos son los problemas asociados con la sostenibilidad de la actividad pecuaria y las deficiencias en la red de vías secundarias y terciarias, que elevan los costos y obstaculizan el acceso de los productores a los programas de apoyo; los débiles vínculos entre productores pecuarios y los empresarios del clúster lácteo, lo que limita transformaciones productivas en el eslabón pecuario de la cadena de valor; y las importaciones de productos lácteos, en particular por los acuerdos de libre comercio con la Unión Europea.

El marco legal está constituido por reglas, normas y procedimientos emanadas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural MADR, el ICA, el Ministerio de Salud, el INVIMA y la Secretaría Departamental de Salud, y el Ministerio de Trabajo y Protección Social.





## II. Tejido territorial del aguacate

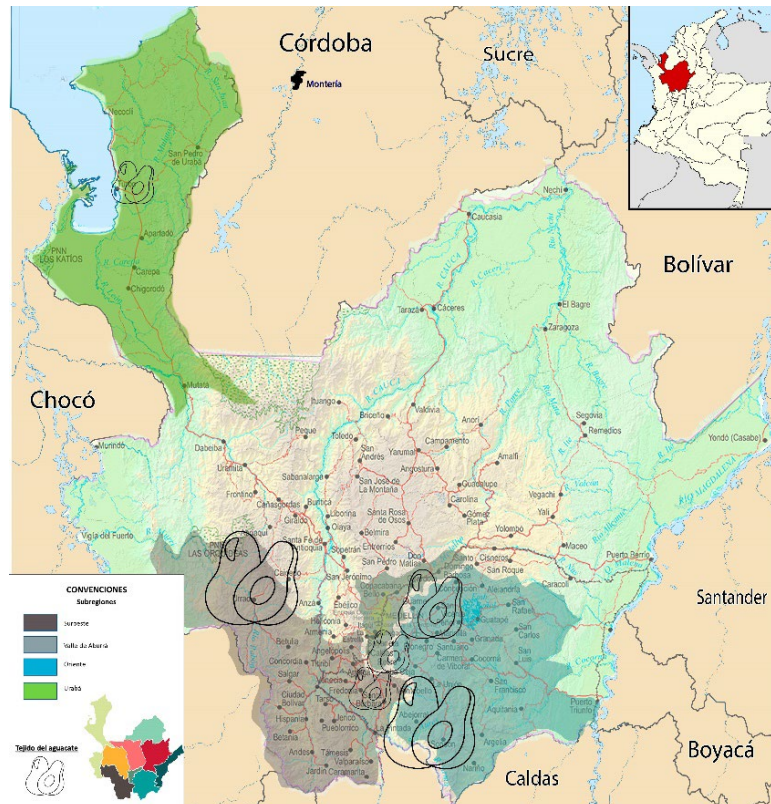
El encadenamiento productivo del aguacate constituye un tejido territorial departamental. Se consolida como un cultivo con presencia en 80 de los 125 municipios, y en las nueve regiones de Antioquia. El cultivo abarca grandes extensiones, que van desde las dos mil hectáreas, hasta pequeñas extensiones de diez hectáreas, y con fuerte presencia de asociaciones de pequeños productores. El 67% de la producción de aguacate en Colombia es familiar.

Aunque Antioquia es uno de los principales productores y exportadores, el tamaño del encadenamiento es aún bajo. Actualmente se encuentran sembradas 11.320 hectáreas de aguacate, 62% diferentes en la variedad Hass. Las exportaciones suman 4.794 toneladas; 52% de las exportaciones nacionales de aguacate.

En 2018 el área sembrada (hectáreas) y la producción municipal (toneladas) fueron, en Oriente: Sonsón (2.050hs/20.250ton), El Peñol (669hs/6.420ton), El Retiro (623hs/9.560ton), San Vicente (620hs/3.180ton), Abejorral (556hs/9.044ton), La Ceja (388hs/3.007ton), Guarne (372hs/2.619ton), Marinilla (355hs/1.609ton), Santuario (258hs/1.122ton), Rionegro (200hs/1.650ton), Granada (172hs/400ton) y Carmen de Viboral (135hs/1.477ton); en Suroeste: Urrao (2.490hs/53.328ton), Santa Bárbara (710hs/4.110ton), Jericó (346hs/3.190ton), Salgar (150hs/1.040ton), Amagá (134hs/1.419ton) y Betulia (104hs/540ton); en Urabá: Turbo (329hs/1.400ton), Necoclí (116hs/1.960ton) y Apartadó (110hs/1.500ton); y en otras regiones: Liborina (182hs/465ton), San Pedro (105hs/625ton) y Caicedo (122hs/250ton).

La organización en cadena para la producción de aguacate data de 2008, como resultado de los estímulos de la Ley 811 de 2003, en cuyo marco se constituye el Consejo Regional del Aguacate. El tejido en sus inicios fue el resultado del impulso de la política nacional de cadenas productivas que estimuló la creación de asociaciones de productores para acceder a servicios de crédito, asistencia técnica y comercialización. Hoy en día se consolida como un sector con grandes potencialidades en el mercado nacional e internacional, con innovaciones en procesos de poscosecha y en comercialización, y en la conexión urbano-rural a través de ferias y congresos internacionales dinamizados desde el clúster de turismo de negocios en Medellín. En este sentido, en este tejido participan, con fuerte presencia, las comercializadoras internacionales, el sector público con alta inversión de tecnología e innovación, y un entramado multiactor y multinivel privado y público.

**Mapa 2**  
**Zonas aguacateras de Antioquia**

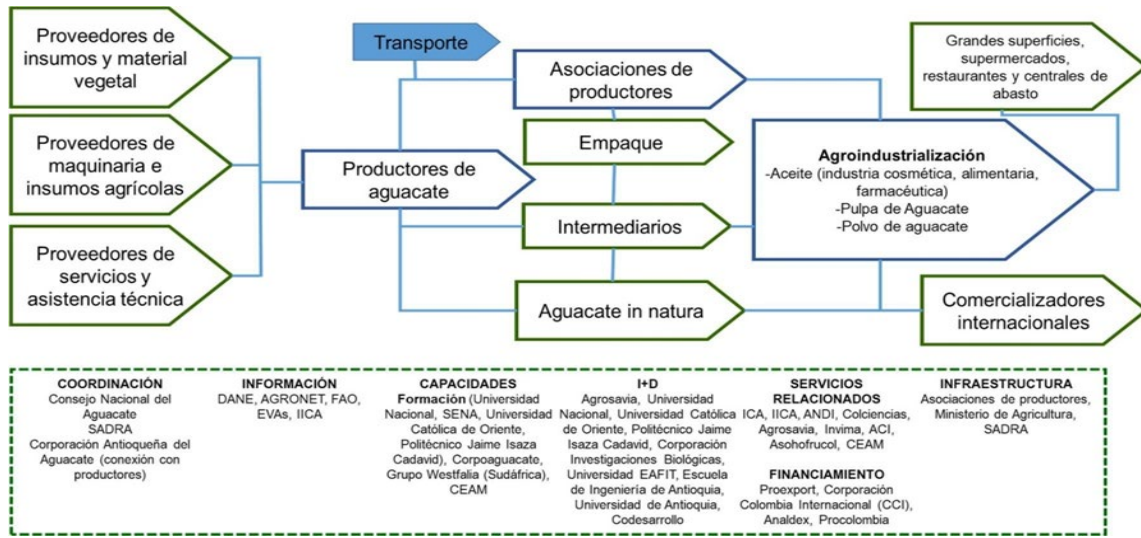


Fuente: Elaborado de forma original a partir de imágenes y mapas (licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported) y en complemento con la base de datos de mapas vectoriales por hojas cartográficas del Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

Como encadenamiento productivo aún se centra en el aumento del área plantada, en mejorar la productividad y en pequeños procesos de agroindustrialización, antes que en la transformación productiva. Desde una perspectiva territorial, resaltan varios cambios: la ampliación del área sembrada entre 2007 y 2018, el aumento del tamaño de las unidades de producción, el desplazamiento de la producción desde Oriente y Urabá hacia nuevos municipios del Suroeste, la conformación de la cadena como una apuesta ciudad-región, pensada para Medellín y Antioquia, y con amplio liderazgo de la Agencia de Cooperación Internacional ACI y Corpohass, con miras a cualificar la dinámica exportadora de Antioquia, con el impulso a las exportaciones en 2009, por la Asociación de productores de aguacate de El Retiro (APROARE, Westfalia), Guarne (Wolf & Wolf), El Retiro y Cartama-Amagá. En este contexto, entre 2014 y 2020, el área sembrada de Antioquia pasó de 7.500 a 29.400 has, y la producción de 47.000 a 160.000 ton, alcanzando un rendimiento de 10 ton/ha, en el promedio superior de rendimiento nacional, con Bolívar, Caldas y Valle del Cauca.

Los principales **gestores y actores** son: las Asociaciones de Productores de Aguacate El Retiro Aproare SAT, de Productores Agrícolas de Jardín Apagrijar, Agropecuaria Hass San Vicente Agrohass, de Fruticultores de Santa Bárbara Asofrusabar, de Productores de Aguacate del Oriente Antioqueño (Prohass en El Peñol y Sanhass en El Santuario), y la Corporación Antioqueña del Aguacate que agremia varias asociaciones.

**Diagrama 2**  
**Tejido del aguacate: gestores y actores**



Fuente: Elaboración de los autores.

La forma del tejido territorial se da por la estructura de la cadena productiva, donde confluyen varios tipos de productores, situados en municipios localizados en ámbitos territoriales diversos (Oriente, Suroeste, Urabá y Magdalena Medio), y organizados en formas asociativas. Se identifica algunas empresas que juegan el papel de liderazgo, como Westfalia (holandesa) que cuenta con fuerte presencia en el Oriente antioqueño en comercialización, y Biocate en procesamiento.

Este tejido tiene una gobernanza multinivel y multiactor, dada la diversidad de asociaciones, la variedad de productores (pequeños, medianos y grandes) y un proceso de decisión mediado por los Consejos Nacional y Regional del Aguacate, que actúan como órganos consultivos del gobierno, y donde participan productores, agroindustria, comercializadores, universidades y gobierno. La cadena cuenta con una fuerte presencia de los comercializadores (nacionales y principalmente internacionales) como agentes formadores de precio.

Las principales dinámicas de conflicto en este tejido se dan por los intereses de los comercializadores internacionales.

Entre las **externalidades**, se ha aprovechado especialmente la asistencia y la transferencia de paquetes tecnológicos (Corpoica, Universidad Nacional, Universidad Católica de Oriente UCO y Politécnico Jaime Isaza Cadavid JIC) y actividades de investigación a través de tesis y transferencia de paquetes tecnológicos (Universidad EAFIT, Escuela de Ingenieros de Antioquia y el Politécnico JIC); también se ha aprovechado los laboratorios de análisis instrumental, químico y bromatológico de frutas y hortalizas (UN Sede Medellín) y de control de calidad de los alimentos (UdeA).

Se identifican dos buenas prácticas. Primera, se hicieron alianzas con instituciones de educación superior (Esmer, Eafit, Escuela de Ingeniería de Antioquia EIA, Politécnico Jaime Isaza Cadavid y Universidad Católica de Oriente) para promover la investigación formativa y de tecnológica, enfocada en la cadena. Segunda, se formó una alianza productiva Aproare-SAT entre la Corporación CEAM y Aproare, para establecer 22 has de aguacate Haas con familias campesinas, garantizando su sostenibilidad y mejorando las condiciones de vida de las familias productoras. Además del fortalecimiento organizativo, la alianza enfatizó en garantizar la comercialización y el manejo integral de plagas y enfermedades para el cuidado y conservación del ambiente.

La innovación más relevante ha sido la central de acopio y empaque para la exportación, fundamentalmente en El Retiro y en Sonsón, como mecanismo de agregación de valor al producto, que reduce costos de comercialización, de distribución y de transporte. Con Biocate y Terravocado, empresas procesadoras de derivados de la fruta, enfatizan en la producción de aceites vírgenes y gourmet. Hay un esfuerzo de investigación en nuevos productos, desarrollados por universidades: queso con pulpa de aguacate, colorantes a partir de la semilla de aguacate, margarinas, etc. Se ha realizado misiones tecnológicas al exterior para procesos fitosanitarios, y se ha asistido a ferias internacionales y al Congreso Mundial del aguacate.

La cadena cuenta con recursos principalmente de origen privado y, en particular, de fondos de capital privado para financiar cultivos de rendimiento tardío. También cuenta con apoyo público con recursos de regalías para investigación en ciencia, tecnología e innovación, y del Fondo Nacional del Fomento Hortifrutícola.

El principal cuello de botella que enfrenta este tejido, es uno general a la agricultura fue en Colombia: la insuficiencia de infraestructura de vías, portuarias, de frío y de poscosecha. Por otra parte, enfrenta desafíos para lograr una inspección no invasiva para la exportación; la progresiva tecnificación en la cadena, para mayor proyección de mercados; mecanismos para enfrentar los precios inestables; abordar la planificación estratégica de la cadena de suministros; lograr acuerdos institucionales entre actores nacionales, regionales y locales; y hacer que la información limitada y redundante alrededor de precios, aborde otros elementos de interés, como estandarización, calidad, código de barras, y otros.

Algunas normas legales que sustentan este tejido son: la Ley 811 de 2003 de cadenas productivas; el Decreto 1070 de 2005 y las Resoluciones 398 de 2011 y 351 de 2005 del MADR; la Resolución ICA 3180 de 2009; las normas técnicas colombianas NTC para la producción de aguacate (1248, 1248-2, 1248-3 y 5209); el documento Conpes 3527 de 2008, "Política Nacional de Competitividad y Productividad"; el Plan estratégico cadena aguacate: competitividad, agroempresarización, modernización del mercado, optimización de la producción y transferencia e innovación; el Plan Frutícola Nacional; y la declaración de proyecto de interés nacional estratégico PINE, que articula diferentes ministerios (Comercio, Agricultura, Relaciones Exteriores) y programas como Transformación Productiva, alrededor de la cadena.

### III. Tejido territorial del cacao: Necoclí-Antioquia y Casa Luker

El tejido productivo se inscribe en el marco de COEXCA, proyecto del Programa Suizo de Cooperación al Desarrollo Económico en Colombia (SECO), uno de los tres proyectos para la construcción de capacidades de comercio que Suiza convino implementar en Colombia en 2011, en el marco del TLC, con el propósito de posicionar los cacaos especiales colombianos, ampliando la categoría de *cacao fino* de *aroma CAF*, como un producto de calidad reconocida y confiable en el mercado internacional.

Durante 2014 se dio inicio al *Clúster Cacao de Antioquia*, iniciativa de tres Cámaras de Comercio del departamento: Medellín para Antioquia, Magdalena Medio y Nordeste.

Los agricultores de cacao en Colombia, en general, hacen parte de un sistema de economía campesina, de pequeños productores, con 3,3 hectáreas en extensión promedio; en donde el cacao generalmente está asociado con otros cultivos frutales y maderables. En el último período surgen también iniciativas privadas para la siembra de cacao en extensiones de mayor tamaño, con modelos productivos intensivos o agroforestales. El tejido productivo del cacao constituye una estrategia de construcción de paz y encadenamiento productivo para transformar territorios rurales afectados por el conflicto armado. El cultivo del cacao se ha propuesto como estrategia de sustitución de cultivos ilícitos y de desvinculación de la población de otras economías ilegales, con un enfoque que aplique la sostenibilidad ambiental.

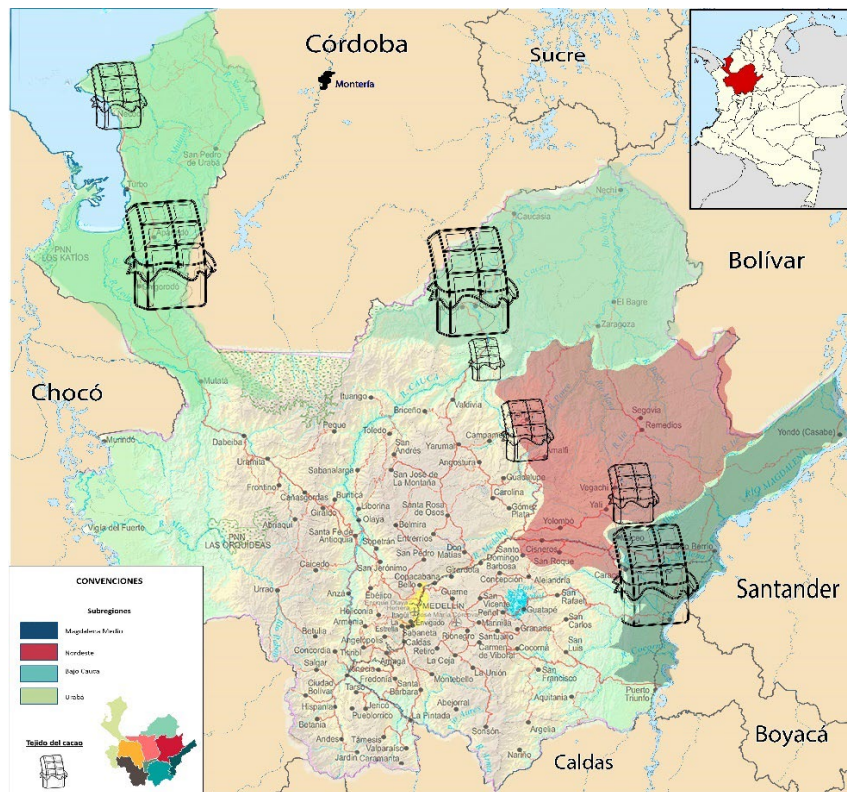
El cacao tiene una demanda garantizada por la Compañía Nacional de Chocolates y la Casa Luker, que absorben 90% de la producción nacional; otro 6% es demandado por Chocolate Gironés, Colombina y 18 empresas de pequeña escala; se exporta el 4% restante.

La cadena agroindustrial está conformada por: productores de cacao en grano (producción primaria), acopiadores regionales, exportadores de grano y de productos semielaborados, productores de chocolates y confites, grandes superficies y distribuidores de chocolates. Existe antecedentes de acuerdo de fijación de precio de compra, aprovechando el mercado oligopólico y oligopsónico de la Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker.

**Ámbito territorial.** Por las características edafoclimáticas del Departamento de Antioquia, el cultivo se desarrolla en casi todos sus municipios. Antioquia cuenta con amplias áreas cultivadas y con alta productividad en el Nordeste (Amalfi, Anorí y Vegachí); Bajo Cauca (Zaragoza, Nechí, Caucaasia, El Bagre, Cáceres y Valdivia); Magdalena Medio (Caracolí, Maceo y Puerto Berrío) y Urabá (Apartadó, Chigorodó, Turbo y Mutatá), regiones que reúnen 92% de la producción departamental de cacao. Los nueve municipios con mayor producción en el departamento, en toneladas anuales, son: Maceo (840), Apartadó (702), Necoclí (581), Cáceres (560), Vegachí (485), Amalfi (334), Tarazá (252), Chigorodó (236) y Valdivia (192). En 2019 Antioquia produjo 5.400 toneladas de cacao, valoradas en unos \$31.270 millones.

El tejido que se presenta a continuación se localiza en el corregimiento de Caribia y sus seis veredas: Chejal, Corcobao Abajo, Limoncito, Mulatico Caribia, Piedrecita y Santa Rosa de Mulatos, en el municipio de Necoclí, zona norte de la región de Urabá; unos tres mil habitantes y unos 250 productores, organizados en asociaciones. Necoclí cuenta con dos resguardos indígenas y 70% de sus habitantes son rurales. Los municipios de la región Urabá, zona norte, donde se ubica el tejido, cuenta con indicadores capital natural, capital humano, y público e institucional correspondientes a 39,7%, 45% y 44,5% respectivamente, del umbral del Área Metropolitana.

**Mapa 3**  
**Zonas Cacaoteras de Antioquia**



Fuente: Elaborado de forma original a partir de imágenes y mapas (licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported) y en complemento con la base de datos de mapas vectoriales por hojas cartográficas del Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

Casa Luker<sup>1</sup> forma parte de la *Iniciativa Global Cacao, Bosques y Paz*, que busca la restauración ecológica y de los paisajes degradados, el cierre de la frontera agropecuaria y, en general, aportar a la seguridad alimentaria, la conservación del suelo y el agua, la protección de la biodiversidad y la resiliencia al cambio climático.

El tejido opera a partir de un cultivo ancla de la organización Casa Luker, iniciado en 2011, bajo sistema agroforestal, con una extensión de 550 hectáreas, y que intercala cacao, plátano y melina (maderable). Su objetivo es el encadenamiento de la producción de cacao a partir de cultivo agroindustrial de la organización Casa Luker, en articulación con asociaciones de productores de cacao de la región norte del Urabá antioqueño. La plantación del cacao se da con mayor intensidad comercial a partir de 2008; y como alternativa a los cultivos ilícitos, en Apartadó, Chigorodó y Turbo en Urabá, y en Caracolí, Maceo y Puerto Berrío en Magdalena Medio. Además de la implementación de cultivos agroforestales, se capacita en buenas prácticas agrícolas a las asociaciones de productores.

En este contexto, en 2014 la Fundación Casa Luker inicia un proceso para promover capacidades y condiciones de desarrollo sostenible con las comunidades en su área de influencia; a través del proyecto Efecto cacao implementa el mejoramiento de infraestructura educativa, y en la Escuela Nueva Activa de Caribia busca empoderar a los jóvenes de los últimos grados. Efecto cacao es un acuerdo de cooperación entre USAID, Fundación Luker, Enel Emgesa, Fundación Saldarriaga Concha y la Universidad EAFIT, para mejorar la productividad del cacao, a través de la rehabilitación de cultivos y nuevas siembras con las asociaciones de productores en el Bajo Cauca y el Urabá Antioqueño. El proyecto Efecto Cacao fue lanzado en mayo de 2019, en los municipios de Zaragoza, Nechí, Caucasia, El Bagre, Cáceres y Valdivia, en la región del Bajo Cauca; y en San Pedro de Urabá, Turbo, Apartadó y Necoclí, en Urabá. Como una externalidad positiva, la organización Luker, con un componente importante de *responsabilidad social*, vincula a las asociaciones de productores de cacao del municipio como proveedores de la organización, mediante un modelo rural inclusivo.

Al tratarse de un nuevo modelo de integración vertical desde el cultivo, la iniciativa involucra **actores** públicos, privados y de cooperación internacional, para mejorar la productividad, la infraestructura (vías, riego) y la calidad de los cultivos, en aras de consolidar el área, para ser declarado como *cacao de fino aroma CAF*.

El cultivo ancla cuenta con distrito de riego por goteo construido en 2015. Recientemente se realizó una alianza MADR-Agencia de Renovación del Territorio ART y Luker Agrícola para crear de un distrito de riego en el área de producción de las asociaciones. La empresa ancla emplea cerca de 176 trabajadores (26 permanentes y 150 flotantes para el área de cultivo); en general contratan personas del corregimiento.

El tejido productivo funciona a partir de tres iniciativas: el *efecto chocolate* para incrementar la productividad; los *sueños de chocolate* para promover la innovación social y el emprendimiento; y la *ruta de los sueños* para mejorar la comercialización.

Las asociaciones de productores de la zona (Asociación de Productores de Cacao de Necoclí ASOPRONE, Asociación Agropecuaria de Emprendedores del Campo AGRECAM, AVICASPU, PROACIR y ASPROAN), aunque son relativamente nuevas, permiten comercializar mayor volumen, regular precios, y la consecución de recursos públicos y de cooperación internacional, mediante proyectos, e incluso exportación. Participan jóvenes y mujeres en programas sociales con perspectiva de género, y de generación de emprendimientos y fortalecimiento de capacidades.

---

<sup>1</sup> La organización se compone en: Luker agrícola (cultivos), Luker chocolate (agroindustrialización), Casa Luker (comercialización) y Fundación Luker (responsabilidad social en zonas de influencia).

Diagrama 3  
Tejido del cacao en Necoclí, gestores y actores



Fuente: Adaptado de CCMA (2012).

El tejido combina una forma comunitaria alrededor de las asociaciones, y otra de corte más jerárquica en torno a Luker como empresa ancla. Luker cuenta con amplia autonomía en toma de decisiones, por capacidad y organización empresarial; tiene amplia conexión internacional, en especial con clientes y con el BID. Se cuenta con baja influencia de Fedecacao.

Los flujos de información se dan en la Feria Cocoshow, vitrina de la producción, que conecta los participantes del tejido: proveedores de insumos, productores, consumidores y compradores internacionales. También se organiza ruedas de negocios.

Se registran complementariedades con otros cultivos: por tratarse de una especie reforestadora, el cacao requiere de dos sombríos, uno transitorio y otro permanente. En Necoclí se combina con cultivos agroforestales, plátano y otras especies, que contribuyen a la sostenibilidad ambiental y a la generación de ingresos de los productores. También se presenta externalidades en la formación de capital humano y tecnológicas generadas por el Centro de Innovación Social en el corregimiento, donde se desarrolla capacitación en proyectos, al tiempo que la comunidad puede realizar actividades de apropiación social e innovación en el lugar; y se generan externalidades pecuniarias de demanda, por economías de escala en compras realizadas por Luker, y externalidades por infraestructura de sistema de riego (bien público) para las asociaciones de productores.

En el tejido productivo se ha logrado la difusión de buenas prácticas sociales, como mejoramiento de competencias organizacionales y fortalecimiento de las asociaciones de productores. La innovación destacable es el Centro de Innovación Social Cocohabs, para la incubación de empresas en el territorio que, desde un enfoque de voluntariado, busca conectar jóvenes de la ciudad y de otros países para potenciar iniciativas emprendedoras en la comunidad; funciona a través de ideas problema, y propone soluciones a través del emprendimiento.

Los desafíos que enfrentan son: desconocimiento de los parámetros de calidad en el ámbito local, baja tecnificación de cultivos, relevo generacional por alta emigración a las ciudades, dificultades de acceso a bienes públicos (acueducto, vías, riego, crédito, entre otros), bajos ingresos,



dependencia de un solo cultivo, deficiente calidad y bajo desarrollo tecnológico poscosecha, falta de información sobre mercados internacionales, problemas de asociatividad y confianza entre asociados, y bajos niveles de certificación.

Este proyecto-tejido tiene sustentos legales y de política en la Ley 31 de 1965 del Fondo Nacional Cacaotero, la Ley 67 de 1983 del Fondo de Fomento Cacaotero, la Ley 101 de 1993 de desarrollo agropecuario, la Ley 321 de 1996 de la Cuota de fomento cacaotero, la Ley 811 de 2003 de cadenas productivas, la Ley 1133 de 2007 de competitividad del sector agropecuario, la Ley 1876 de 2017 del Sistema Nacional de Innovación Tecnológica, el documento Conpes 3669 de 2010 de política nacional de erradicación manual de cultivos ilícitos y desarrollo alternativo para la consolidación territorial, el Programa de Desarrollo Alternativo del Departamento de Prosperidad Social DPS, el Programa Alianzas Productivas del MADR, el Programa Cacao para la Paz, y la Iniciativa Global Cacao, Bosques y Paz.



## IV. Tejido agroalimentario y de comercio justo de Santa Elena-Medellín

El tejido territorial de producción agroalimentaria y comercio justo de la ciudad de Medellín se configura a partir de vínculos urbano-rurales entre iniciativas privadas, de organizaciones sociales y de instituciones públicas. Estos vínculos estructuran un tejido localizado en algunas de las comunas de la ciudad y sus corregimientos, así como en espacios definidos para el encuentro de actores del tejido, como los mercados campesinos en universidades y espacios públicos de la ciudad, como parques y plazas.

Su ámbito territorial, es la ciudad de Medellín, sus corregimientos Santa Elena, Palmitas y San Cristóbal, y barrios de la ladera nororiental de la ciudad.

Su propósito general es diseñar modelos de comercialización alternativos y solidarios. Sus objetivos específicos son: fomentar la producción y el consumo de alimentos sanos, nutritivos y amigables con el medio ambiente; promover en las veredas o corregimientos alternativas ecológicas de producción y de comercialización que mejoren la calidad de vida de las familias campesinas; y generar alianzas, acuerdos y formas de participación que promuevan el diseño de políticas públicas, y la gestión y regulación de estrategias de producción agroalimentaria y de comercio en la ciudad de Medellín.

Se difunden buenas prácticas de producción campesina sostenible para el abastecimiento de mercados locales y la generación de ingresos a las familias campesinas de la red de mercados agroecológicos; y se impulsa la revalorización de tradiciones campesinas y prácticas agroecológicas tradicionales de producción (cultura y tradición como valor), y los mercados campesinos públicos como espacio de articulación y generación de cultura de consumo, y de promoción de mercados justos.

Este tejido se encuentra en una etapa incipiente. Aunque existen actores que han promovido los propósitos enunciados en la ciudad durante veinte años, como Corporación Penca Sábila, Colyflor, Corantioquia y Alcaldía de Medellín, entre otros. Desde hace unos diez años se vienen generando vínculos entre productores rurales, habitantes neorrurales, comercializadores, organizaciones de productores y actores institucionales.

Para el desarrollo del tejido fue clave el acompañamiento comunitario de Corantioquia, que tenía por objeto la transición de la producción convencional de las familias campesinas a la agroecológica, y dio origen a las primeras iniciativas de la ciudad, con unas veinte familias de las veredas San Cristóbal y Alto de Boquerón. El inicio de los primeros vínculos entre Corantioquia, familias campesinas, la Corporación Penca Sábila y organizaciones comunitarias permitieron diseñar procesos de formación ambiental con maestros y poblaciones de actores urbanos, campesinos y organizaciones de mujeres y jóvenes. Con la creación de organizaciones de campesinos, con asiento en corregimientos de la ciudad y en comunas, para el diseño de proyectos agroalimentarios rurales y de huertas urbanas, se dispusieron estrategias de comercialización; y se crea la Tienda Colyflor como espacio de venta directa de productos agroalimentarios. Finalmente, se han adoptado nuevas prácticas agropecuarias, vínculos con universidades de la ciudad y las iniciativas de la administración municipal para la promoción de mercados campesinos.

La producción está liderada principalmente por hombres, mientras las mujeres asumen procesos de liderazgo de proyectos con actores institucionales para el acompañamiento y asistencia técnica de las iniciativas productivas. En el municipio de Medellín se identifica más de cien UAF<sup>2</sup> vinculadas al tejido (Espinosa, 2016). Se identifica más de cien iniciativas de producción agroecológica en los corregimientos, y aproximadamente veinte huertas urbanas consolidadas en las comunas. La Corporación Ambiental de la Universidad de Antioquia, la Universidad de Medellín y Penca Sábila tienen estrategias que sirven de laboratorios de producción, espacios de prácticas universitarias y procesos de investigación.

En la comercialización, este proceso articula población mayoritariamente femenina, jóvenes universitarios (Universidades de Antioquia y de Medellín) y organizaciones que promueven los propósitos del tejido y las estrategias de comercio justo en la ciudad. Se han diseñado estrategias de venta a través de portales web, correos electrónicos, ferias, tiendas especializadas y mercados directos, con un total de 144 mercados identificados, pero sin precisión acerca de la población que los lidera. Las ferias son espacios para la comercialización, y también para el fomento y la interacción entre productores, comercializadores y consumidores. Se han realizado unos cinco eventos con el propósito de fomentar la cultura agroecológica. Además, se vinculan a la agenda cultural de Medellín, espacios que se convierten en canales directos de comercialización.

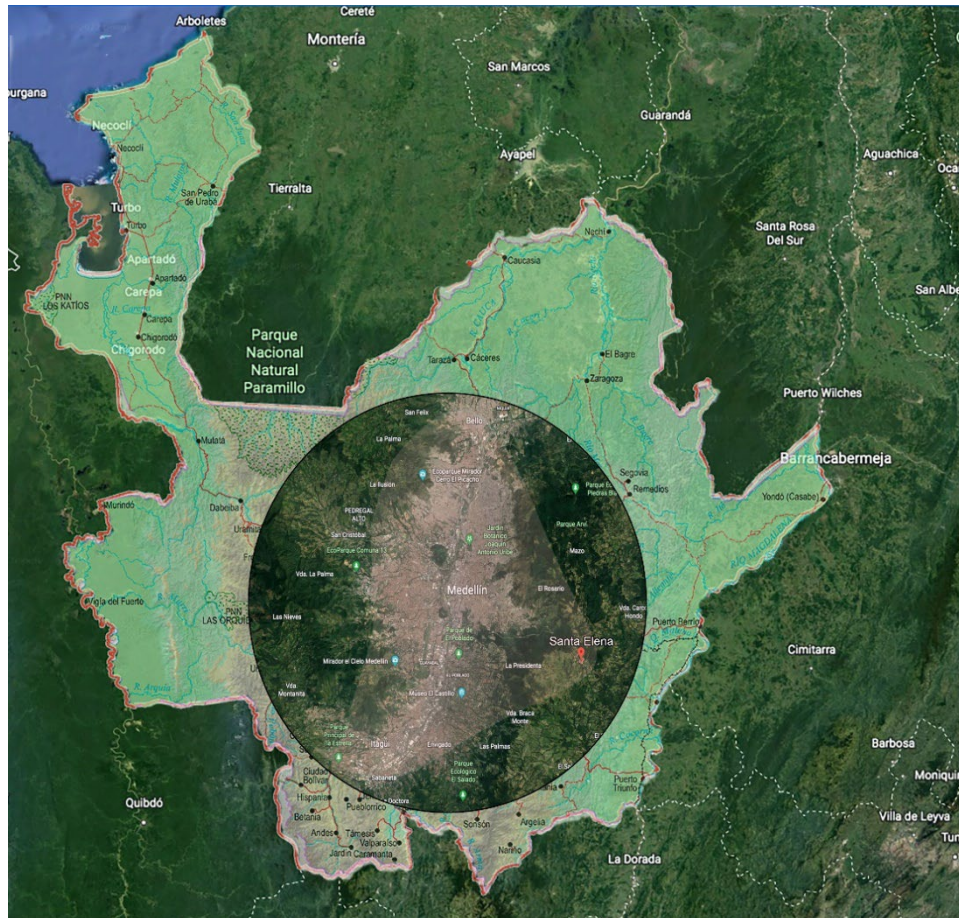
La Tienda Colyflor es el canal de comercialización de cuatro organizaciones de producción agroalimentaria, y de otras 63 unidades productivas de diferentes regiones de Antioquia y del país. También se cuenta con tiendas especializadas, de iniciativa privada, con un promedio de tres empleados, que actúan como puntos de venta directos al consumidor, con horarios de apertura más amplios; ofrecen productos y servicios complementarios, como restaurante y venta de productos de mayor valor agregado, que incentivan aún más que los consumidores los frecuenten e incrementen su consumo de alimentos (Ceres Mercado Orgánico en Provenza-El Poblado, Espíritu Libre Ecotienda Restaurante en Belén Nogal, Saludpan Ecotienda y Vita Integral en Laureles, Yerba Buena Productos Ecológicos en Manila-El Poblado). En los mercados universitarios participan unas treinta iniciativas en mercados agroecológicos, con una frecuencia quincenal. El Mercado Campesino Jardín Botánico articula aproximadamente cincuenta iniciativas agroecológicas y de comercio justo. Entre los consumidores predominan profesionales jóvenes, de nivel socioeconómico medio, cuyas motivaciones para la compra son principalmente la salud y la conciencia ecológica (Espinosa, 2016).

La población comprometida es mayoritariamente campesina, con una fuerte participación de nuevos habitantes de los espacios rurales, y con un marcado liderazgo de mujeres y jóvenes en los procesos de comercialización y fomento de la cultura de consumo agroecológico. En Medellín existen 50.000 campesinos y campesinas, de los cuales menos del 3% se ha vinculado a este tipo de producción.

---

<sup>2</sup> Extensión mínima para generar ingresos familiares básicos; varía por regiones y características de los terrenos.

**Mapa 4**  
**Zona de comercio justo, Santa Elena-Medellín**



Fuente: Elaborado de forma original a partir de imágenes y mapas de Google Earth, en complemento con la base de datos de mapas vectoriales por hojas cartográficas del Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

Los actores públicos y gestores son: la Alcaldía de Medellín, Corantioquia y el Jardín Botánico; también universidades e instituciones de formación: Corporación Penca Sábila, Universidad de Antioquia, Universidad de Medellín, Fundación Salva Terra, Siembra Viva, Cultivos Orgánicos Agricultura Sostenible COAS y el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Los actores privados comprometidos son: la Cooperativa Confiar, la Corporación Penca Sábila, las comercializadoras y las organizaciones de productores: Asociación Campesina Agroecológica de la región del Boquerón ACAB y la Asociación Campesina Agroecológica Campo Vivo de los corregimientos San Cristóbal y San Sebastián de Palmitas. Entre los comercializadores, predominan las iniciativas privadas, seguidas de una importante presencia de ONGs que trabajan en conjunto con asociaciones de productores e iniciativas del sector público local.

El tejido tiene niveles medios de densidad, con fuertes articulaciones entre organizaciones de productores y actores públicos. Se caracteriza por la horizontalidad de las relaciones, y se identifican actores que son puentes entre los integrantes del tejido (ACAB, Penca Sábila y Corantioquia).

El tejido cuenta entre sus activos (fortalezas) con el potencial rural y cultural de los cinco corregimientos del municipio de Medellín; con la proximidad y fácil acceso a los mercados urbanos como resultado de los servicios de transporte urbano; con capital humano con capacidades específicas para la

producción agroecológica, resultado de procesos de formación ambiental, ecológica y técnica; con capital social organizativo basado en la confianza como principal mecanismo de certificación para los productos agroecológicos; y con identidad campesina que permite la conservación de semillas y prácticas tradicionales de producción.

Se identifica una **gobernanza** multiactor, con vínculos entre los actores que cumplen acciones de mediación con las entidades públicas y las organizaciones sociales, con espacios de deliberación, como la Asamblea Campesina del Valle de Aburrá, y mesas de trabajo con planes colectivos de siembra para el abastecimiento de los diferentes canales de comercialización.

El impulso del comercio justo está acompañado de un permanente proceso de información y formación de consumidores en agroecología y consumo responsable. Las organizaciones campesinas agroecológicas y las redes de consumidores consolidan un circuito económico solidario.

Los mejores canales de divulgación de la información y fomento de la cultura agroalimentaria son las ferias, los mercados y los eventos culturales. Además, hoy gran parte de los actores tienen canales de información por redes sociales. La Tienda de Comercio Justo Colyflor, la Cooperativa financiera CONFIAR y la Escuela de Agroecología del Instituto Educativo Penca de Sábila, se han convertido en canales que permiten el flujo de información entre todos los actores del tejido.

Entre las **externalidades**, ha sido positiva la introducción de nuevas prácticas como resultado de la proximidad a los centros de formación de la ciudad; se aprovechan las externalidades positivas en la comercialización como resultado de ferias, eventos y la agenda cultural de la ciudad; y aunque los campesinos siguen teniendo dificultades de transporte, el amplio sistema de transporte permite menores costos de producción.

Se registran procesos de innovación social acordes a los propósitos del tejido, para mejorar el consumo energético en la producción y en la comercialización, y mejorar insumos y controles biológicos de la producción propios de la agroecología.

Los desafíos son: mayor difusión acerca de la cultura de consumo de alimentos agroecológicos, la ausencia de un marco institucional formal para regular y consolidar el tejido, y la baja presencia e impacto de políticas y normas en favor de la producción, comercialización y consumo de alimentos ecológicos para mercados locales<sup>3</sup>. Por parte de los diferentes actores del tejido se reconoce que no existe un marco institucional formal específico para su regulación y consolidación.

Se presenta un fuerte conflicto entre los mercados convencionales y agroecológicos que desincentiva la producción y la comercialización; en la producción se presenta difícil acceso a tierras por la presión urbana y a semillas, y dificultades en procesos de postcosecha; en la comercialización las dificultades se presentan por el tiempo prolongado para el retorno de inversión, por la competencia con los precios del mercado convencional y por los costos de transporte de los productos hacia la ciudad de Medellín.

---

<sup>3</sup> Este tejido se sustenta en una serie de decisiones legales y administrativas: la Ordenanza 44/2014 para la promoción de los distritos agrarios como modalidades de desarrollo rural sostenible, la Política departamental de la agricultura familiar de la Ordenanza 19/2019 (Proyecto); el Decreto 1852/2015 que regula el Programa de Alimentación Escolar PAE; el Programa de agricultura familiar y la Resolución 464/2017 del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural MADR; y la Ley de ordenamiento territorial (Ley 388/1997). Entre las normas locales resaltan: el Acuerdo 048/2014 o Plan de Ordenamiento Territorial POT de Medellín, que incluye la figura del Distrito Rural Campesino con base en la propuesta de las Unidades de Planeación Rural Campesinas de los cinco corregimientos del municipio, las cuales buscan desarrollar el Área de Producción Agrícola APA y el Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Medellín 2016-2028, que se sustenta en referentes legislativos y normativos de diversas fuentes y ámbitos de aplicación del orden internacional, nacional, departamental y municipal.

## V. El tejido territorial biodiversidad y posconflicto en Anorí

El ámbito territorial de este tejido son las veredas La Plancha (Espacio Territorial de Capacitación y Reincorporación ETCR), La Serrana, La Forzosa, Tacamocho y La Tirana, en la zona Alto Anorí, Municipio de Anorí, Nordeste antioqueño.

Este proyecto, en la intersección entre biodiversidad y posconflicto, se implementó en la zona del Alto Anorí, de Anorí, municipio que cuenta con indicadores en patrimonio natural, capital humano y capital público e institucional equivalentes a 28,7%, 15,5% y 50,1% respectivamente, respecto al umbral del Área Metropolitana.

Según el perfil socioeconómico del Nordeste, el turismo es una actividad económica poco explotada y con baja infraestructura, que se concentra en la región en los municipios de Cisneros y Amalfi (ecoturismo), y con potencial en Remedios y Segovia (CCMA, 2017).

Los objetivos del tejido son: contribuir al proceso de reinserción de excombatientes de las FARC e integrar un territorio rural a las dinámicas del desarrollo sostenible, generando conciencia y conocimiento de la biodiversidad y de sus recursos naturales. En términos científicos, el objetivo fue hacer un inventario que registrara el mayor número de especies en los principales grupos: plantas (orquídeas y palmas), aves, mamíferos, insectos (mariposas), reptiles y anfibios.

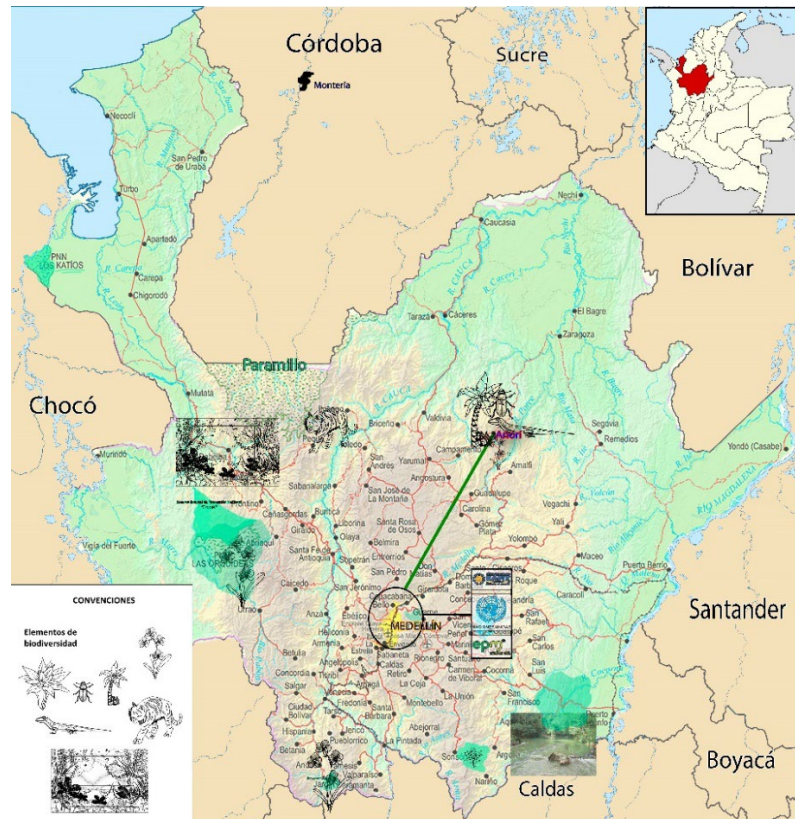
Este tejido se conforma a partir de varias trayectorias convergentes. Primera, la trayectoria histórica del conflicto en Anorí, reconocido por las operaciones militares desarrolladas en la década de 1970, y la posterior agudización del conflicto que, entre 1984 y 2017, arrojó 28 víctimas de secuestro, 166 víctimas de minas antipersona y 14.504 personas expulsadas; números que bien pueden ser superiores dado los problemas de registro. Con riqueza en recursos naturales y minerales, es aún un territorio con presencia de actores armados (ELN y bandas criminales).

Segunda, la firma del Acuerdo de Paz en diciembre de 2016 dio lugar a la creación de uno de los ETCR, espacios de transición a la vida civil y temporalmente bajo la administración de la Agencia Nacional de Reincorporación ARN. En este contexto se creó el ETCR (vereda) La Plancha, en Anorí, en agosto de 2017; en sus inicios con 158 excombatientes, y hoy conformado por 120 adultos y 3 niños. El Espacio cuenta con infraestructura de servicios públicos, administración y aulas de capacitación y esparcimiento, entre otros. A través de la Mesa de Reincorporación de Antioquia, se capacita a los desvinculados como promotores rurales y en la creación de emprendimientos, como panadería y sastrería y, a través de la Expedición Bio, en sostenibilidad ambiental.

Tercera, la alianza Empresas Públicas de Medellín EPM-PNUD surge en 2016, con presencia en los municipios Amalfi, Angostura, Anorí, Belmira, Carolina del Príncipe, Donmatías, Entreríos, Gómez Plata, Guadalupe, San Pedro de los Milagros, Santa Rosa de Osos y Yolombó. Esta alianza impacta alrededor de 968 familias. Ha tenido una inversión de EPM de \$7.155 millones, y tiene por objetivo la construcción de agendas municipales y regionales, la promoción de sistemas productivos sostenibles, el fortalecimiento de las organizaciones sociales y públicas, y estrategias participativas con las organizaciones sociales para el uso y el cuidado eficiente del agua.

Los inicios de este tejido se ubican en 2016, una vez consolidada la alianza EPM-PNUD con el objetivo de generar en el territorio un desarrollo sostenible e incluyente, la reconciliación y el buen gobierno, a partir de la construcción e implementación de agendas municipales y regionales en los municipios de las regiones Nordeste y Norte antioqueñas, sobre la base de promover el empoderamiento de las comunidades.

**Mapa 5**  
**Tejido biodiversidad y conflicto, Anorí-Medellín metropolitana**



Fuente: Elaborado de forma original a partir de imágenes y mapas (licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported) y en complemento con la base de datos de mapas vectoriales por hojas cartográficas del Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

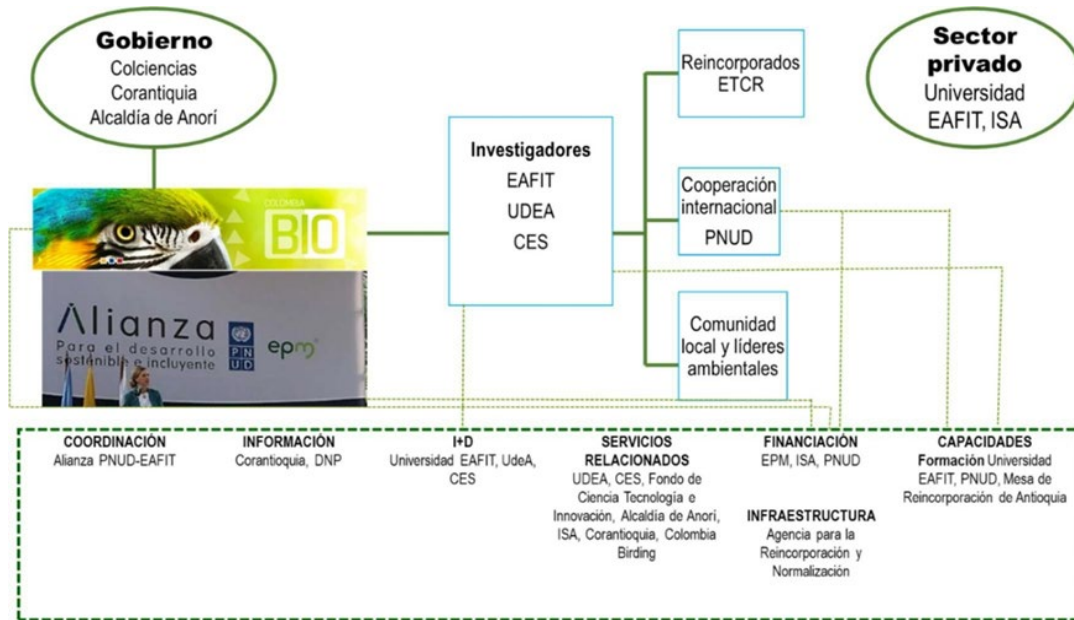


En este contexto, la Expedición Colombia Bio, Proyecto Estratégico de Interés Nacional liderado por Colciencias, para promover el conocimiento de la biodiversidad y contribuir a su conservación, manejo y aprovechamiento sostenible, desde 2016 realiza estas expediciones edificadas a partir de un “acuerdo de voluntades” entre Colciencias y un operador, en este caso la alianza EAFIT-PNUD en 2018.

Además de una caracterización científica, la Expedición contribuye en la apropiación de las especies del territorio y se orienta a la toma de decisiones. En consecuencia, ha sido el resultado del trabajo conjunto de investigadores, auxiliares y estudiantes de las Universidades Eafit, de Antioquia y CES, excombatientes, líderes comunales, documentalistas de Colciencias, y funcionarios del PNUD y de la Misión de Verificación de Paz de Naciones Unidas. En este tejido territorial ha sido clave la participación de los líderes de la comunidad y de personas desvinculadas del conflicto armado, para mapear las nuevas especies, ingresar a territorios otrora vedados para la ciencia y explorar la posibilidad de implementar el turismo de naturaleza como estrategia productiva.

La Expedición Bio Anorí, con la participación de diez excombatientes en calidad de co-investigadores, ha identificado catorce nuevas especies de plantas y animales, entre ellas algunas desconocidas: dos orquídeas, un ratón arborícola, un lagarto pequeño y dos cucarrones. Así la Expedición se configura como un evento científico, que enriquece el desarrollo de un tejido sostenible a partir de proyectos productivos amigables con el medio ambiente, en particular el turismo de naturaleza, y liderado por las comunidades locales. Se ha planteado diversas acciones de conservación, con licenciamientos ambientales, financiación con bonos de carbono, y la conformación de un Distrito de Manejo Integral DMI en tanto zona que combina la protección con actividades productivas.

**Diagrama 4**  
**Tejido biodiversidad y posconflicto, gestores y actores**



Fuente: Elaboración de los autores.

Los principales tomadores de decisión son las alianzas EPM-PNUD y PNUD-EAFIT; la participación de la administración pública y de las corporaciones autónomas ambientales es marginal. La Universidad de Antioquia y el CES apoyan con infraestructura de laboratorios y con sus investigadores, mediante convenio con la Universidad EAFIT; ISA con recursos económicos; y la ARN en la administración de los ETCR.

**Gobernanza.** En general, EPM ejerce la gobernanza ambiental en los territorios donde sus afluentes contribuyen a las represas con fines de generación de energía. Por su parte, PNUD se enfoca en procesos de empoderamiento de las comunidades y, en el posconflicto, la Misión de Verificación de Naciones Unidas actúa como garante de la transición a la vida civil de los excombatientes. En este sentido, si bien no existe una red jerárquica, dada la naturaleza disímil de estos actores, sí existe un alto nivel de centralidad; mientras el segmento del tejido que se comporta de forma horizontal vincula a la academia, a excombatientes y al sector comunitario. En consecuencia, existen heterarquías y principios de una gobernanza multinivel con la reciente articulación de los actores en el territorio.

Los principales flujos de Información se dan a través del Sistema de Información Ambiental, el Instituto Von Humboldt y de las Expediciones Bio (documentales de uso público en la web), y los encuentros anuales de la alianza.

Se han aprovechado las sinergias de conocimiento entre investigadores de universidades y excombatientes con información y conocimiento del territorio, para identificar especies nuevas o ya conocidas; ha habido una apropiación social del conocimiento, y excombatientes visitan laboratorios de la Universidad EAFIT y se forman como co-investigadores, procurando fuentes de innovación. Esta es una buena práctica destacada: la interacción de investigación y tejidos productivos sostenibles en territorios afectados por el conflicto armado. Así el conocimiento de investigadores puede ser apropiado para el desarrollo del encadenamiento, al tiempo que el conocimiento sobre el capital natural en el territorio provee insumos para el conocimiento científico.

También se ha aprovechado la conformación del ETCR, que permite la concentración de excombatientes, lo que anima en una especie de economías de aglomeración de pequeña escala; con capital humano acumulado de conocimiento de los excombatientes por su relación con la naturaleza.

Con el trabajo de la Expedición se han obtenido resultados integrales, casi de bien público, como: el diagnóstico de la biodiversidad en la zona, a partir de la actualización de resultados, hallazgos novedosos y diagnóstico biótico, en los componentes flora, aves, herpetofauna y mamíferos; la capacitación de población excombatiente como investigadores en biodiversidad; la Universidad EAFIT lideró el proyecto de investigación, y formación y capacitación, y las Universidades de Antioquia y CES dispusieron su infraestructura, herbario y laboratorios; de MinCIT en los valores objeto de conservación; se fomentó el turismo científico (de naturaleza) con líderes comunitarios; se analizó las potencialidades de las veredas Campamento Iracales, La Tirana, el ETCR, La Vianca y el Alto Anorí, para establecer una ruta turística y las posibilidades de avistamiento de aves.

Este tejido enfrenta grandes desafíos, como la explotación ilegal de recursos naturales por ausencia del Estado, la minería ilegal, la ampliación de cultivos de coca en los últimos diez años y la afectación por aspersión de glifosato, la presencia de grupos armados (ELN, disidencias de las Farc y grupos armados organizados), y desminado insuficiente (Anorí es el cuarto municipio en Colombia con mayor número de minas antipersona). Al tiempo, se consolida una articulación de instituciones, comunidades e investigadores con altas potencialidades en la construcción de paz y la conservación de la biodiversidad.

La alianza se constituyó con los aportes financieros de EPM-PNUD; Colciencias contribuyó con cinco documentalistas, y EAFIT con \$187 millones en recursos humanos. Fueron aportantes esenciales, la Expedición Colombia Bio estimulada por Colciencias, los fondos para proyectos productivos para la reincorporación de excombatientes; el Fondo Colombia en Paz; el Distrito de Manejo Integrado Corantioquia-Alcaldía de Anorí, y recursos de regalías.

Este tejido cuenta con sustentos legales: los Decretos presidenciales con fuerza de Ley sobre posconflicto expedidos en 2017: Decreto 691 (Fondo Colombia en Paz-Colombia Sostenible), Decreto 248 (Fondo Nacional de Regalías para financiar proyectos del posconflicto), Decreto 870 (Pago por Servicios Ambientales), Decreto 883 (Obras Por Impuestos), Decreto 885 (Consejo Nacional de Reconciliación) y Decreto 893 (PDET); la Ley 99 de 1993 o Ley general ambiental; la Ley 165 de 1994 que adopta el Convenio de Diversidad Biológica de Naciones Unidas; la Ley 357 de 1997 que adopta el Convenio RAMSAR (Humedales) de Naciones Unidas; la Ley 1930 de 2018 de Gestión Integral de los Páramos en Colombia; la Ley 1931 de 2018 que adopta la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático; la Política Nacional de Gestión Integral de la Biodiversidad PNGIBSE del Ministerio de Ambiente; y la Política de turismo de naturaleza del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.



## VI. Conclusiones

Se han identificado tejidos, que son acotados geográficamente como cadenas, clústers o sistemas de producción locales. Un primer grupo son tejidos afianzados, con fuertes vínculos con centros urbanos: economías externas por acceso a bienes públicos, situados en zonas de región metropolitana o ciudad región ampliada, sectoriales y acotados geográficamente. Son los casos de agroalimentos (hortalizas y frutas) en los corregimientos rurales de Medellín; y en Marinilla y San Vicente, en el Altiplano del Oriente; también el de cafés especiales en las provincias de San Juan en Suroeste y en El Retiro en Oriente antioqueño; al igual que la de aguacate en El Retiro; también la de productos lácteos en la Meseta de Santa Rosa y en municipios del norte cercano y del valle de San Nicolás en Oriente. Finalmente, el tejido (de servicios) de turismo en El Peñol y Guatapé en la Provincia del Agua, Bosques y el Turismo de Oriente.

Otro grupo de tejidos se encuentra en etapa de despegue, consolidación o desarrollo reciente; están más lejanos del Valle de Aburrá, con vínculos rurales urbanos débiles, problemas o deficiente acceso a los bienes públicos o a iniciativas de políticas públicas. En este grupo también se presentan los tejidos de agroalimentos: en Granada, de cafés especiales en Támesis en la Provincia de Cartama, y en Buriticá y Giraldo en Occidente; los de aguacate y cacao en Urabá. Igualmente, el tejido de turismo en San Rafael y San Carlos, Cocorná y San Luis en la provincia del Agua, Bosques y el Turismo en el Oriente. También se identifica dos tejidos ambientales: BioSuroeste en Támesis y Valparaíso en la Provincia de Cartama, y en Anorí, apoyado en la Expedición Colombia Bio y el marco del posconflicto. Un tejido provincial reúne conjuntos de tejidos en proceso de articulación.

De la identificación de los cinco casos, y del análisis ampliado de las provincias de Cartama en Suroeste y del Agua, Bosques y el Turismo en Oriente, se concluye que, independiente del estado de desarrollo de los tejidos, en ellos intervienen múltiples actores públicos, privados, académicos y de cooperación internacional que, con un propósito de desarrollo, han acordado organizarse para coordinar acciones, programas y proyectos de ámbito local, provincial o subregional mediante diversas modalidades de gobernanza multinivel y multiactor, corporativa o empresarial.

Al considerar los liderazgos, el peso de los actores públicos o privados, locales o externos, en las decisiones, en la gobernanza y en la gestión de los proyectos, se encuentran diferencias sustanciales. Las administraciones municipales han jugado un papel importante en el liderazgo y la creación de las provincias de Cartama, y del Agua, Bosques y el Turismo, así como en el desarrollo de tejidos productivos.

Los tejidos productivos presentan diferencias sustanciales en el peso y participación de los actores privados. En el tejido lácteo, la participación de las cooperativas y las empresas de procesamiento ha sido un factor clave, en el norte cercano como en el Valle de San Nicolás Oriente; aunque en la primera zona ha sido muy superior el liderazgo y las acciones de Colanta para desarrollar el encadenamiento. En la producción de cafés especiales las diferencias se expresan en que la participación de procesadoras, tostadoras y tiendas especializadas situadas en Medellín predominan en la gobernanza del clúster liderado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; entretanto, en el tejido local de Támesis tales vínculos no existen. Este es uno de los factores que explica la diferencia entre los vínculos de las zonas rurales, con Medellín, mientras que en Támesis el liderazgo del tejido ha recaído en la administración municipal con baja participación de los productores cafeteros locales y con una interacción aún débil con las tiendas locales en este y otros municipios de la provincia.

Así en Antioquia, los tejidos en tanto formas que adopta el territorio, expresan las desiguales relaciones de los movimientos de personas, bienes, servicios e información; como consecuencia de la elevada concentración geográfica de la población, las actividades económicas y sociales y la dotación de bienes públicos, así como, las diferencias territoriales en la fortaleza (o debilidad) del sistema de interacción social y económica entre actores y empresas o unidades de producción, y de las interdependencias no transables: externalidades, redes y sinergias, mecanismos de coordinación y gobernanza.

Desde los ámbitos territoriales periféricos situados a gran distancia de Medellín - Valle de Aburrá, y de municipios cercanos, algunos de los tejidos analizados también constituyen una respuesta de los actores, desde abajo, o desde el territorio, para enfrentar la persistencia de las profundas desigualdades atribuidas a la falta de autonomía y las *fallas de gobierno* y de las políticas públicas. Son los casos de la creación de las provincias, como formas de organización político-administrativa y espacios institucionales para la coordinación de actores públicos, privados y sociales con propósitos comunes de desarrollo territorial.

La aproximación de tejidos provinciales que poseen cualidades o atributos, contribuiría a una mejor política de desarrollo territorial en Antioquia, en tanto eliminaría algunas de las *fallas de gobierno* en la coordinación de las políticas regionales, valorizando la planificación regional que integra una visión urbano-rural en una escala provincial.

Un enfoque de tejidos de provincia proporciona información y conocimiento valioso sobre el estado de los vínculos rurales-urbanos en las dimensiones económica, social, institucional y cultural, identifica sus fortalezas y/o debilidades, así como, las causas y enlaces claves, para diseñar o articular políticas e instrumentos en función del estado de los vínculos y de las condiciones particulares del tejido territorial; con posibilidades de respuesta diferente a las sectoriales, y según la necesidad observada: diseño de la política, capacidad técnica e institucional de las administraciones locales o coordinación vertical o multinivel.

Las políticas de desarrollo productivo y empresarial en los tejidos identificados, en cuanto clústers, cadenas y sistemas productivos acotados geográficamente, tienen un alcance limitado como propuesta de política de desarrollo territorial. Los tejidos en ámbitos de carácter provincial tienen la ventaja que las provincias pueden ser pensadas como espacios institucionales del territorio, con acciones y políticas de articulación de actores, de actividades, de firmas y unidades productivas de zonas urbanas y rurales, así como de articulación de políticas productivas, empresariales, de innovación y desarrollo tecnológico, de formación técnica, culturales y medio ambientales, considerando el conjunto de tejidos que concurren en el territorio. En este sentido, la provincia se insinúa como una articulación de tejidos, adecuada para el diseño y la ejecución de políticas que contribuye a generar las interdependencias no transables y efectos de "masa" crítica de las políticas, programas y proyectos.

Una gran ventaja de amplios tejidos provinciales sobre los específicos, tiene que ver con la capacidad política y de negociación para desarrollar proyectos transversales con economías de escala o de proximidad, generadores de externalidades, que benefician a la población, y al conjunto y a cada uno de los tejidos que concurren en el territorio. Esta capacidad facilita la gestión para atraer recursos públicos, privados y de cooperación, para dotar de bienes públicos, sociales y económicos al territorio provincial.

Pese a tales ventajas, el fortalecimiento de los distintos tejidos examinados, independientes o como conjuntos articulados de actores que participan en diversos tejidos, obedecerá a su capacidad como organización colectiva, para desarrollar acciones, políticas, programas y proyectos que favorezcan la generación de interdependencias (redes y sinergias, capacidad de coordinación y gobernanza, economías externas y de proximidad geográfica) que son condiciones del funcionamiento y desarrollo de los mercados de bienes, servicios e información, y la atracción de inversiones privadas.

Con el papel activo que deben tener los actores locales en el desarrollo, la atracción de actores privados, grandes empresas, entidades con programas de desarrollo regional y fundaciones privadas, así como, los avances en gobernanza multiactor son factores que contribuyen a fortalecer los tejidos. La atracción y vinculación de actores privados ha sido fundamental para desarrollar proyectos con efectos de arrastre hacia atrás y hacia adelante, tanto de actividades productoras de insumos o como parte del sistema de servicios de soporte, como sucede en Cartama, y en los tejidos sectoriales de lácteos y cafés especiales, entre otros.

Los avances en la gobernanza multiactor y horizontal ha contribuido al desarrollo de los tejidos territoriales. Mientras en las experiencias de clústers o cadenas prevalece una gobernanza débil, multinivel pública o privada, en los tejidos identificados se observa la conformación de formas colectivas o compartidas de gobierno entre actores públicos, privados y de cooperación internacional. Este hecho es reconocido por los mismos actores como uno de los grandes avances producto de los tejidos territoriales de reciente desarrollo, como en Anorí o en la producción de cacao en zonas de Urabá afectadas por el conflicto armado. La gobernanza horizontal y multiactor se convierte en un factor de importancia para el desarrollo de territorios como conjunto articulado de tejidos, para la coordinación de actores y políticas, y como espacios colectivos para compartir propósitos comunes, territoriales y sectoriales, entre los diversos actores locales y de fuera del territorio.

Son cuatro los elementos jalonadores identificados para el desarrollo de tejidos: Primero, al desarrollo de los proyectos de infraestructura de transporte (las Autopistas de la Prosperidad, las vías complementarias, secundarias y terciarias, el Puerto Antioquia en Urabá y la navegación en el Río Magdalena; proyectos que tendrían el efecto de aumentar los movimientos de bienes, personas e información y, por ende, estrechar los vínculos rurales y urbano; y contribuirán a desarrollar y fortalecer nuevas centralidades intermedias, subregionales y provinciales en la periferia rural, de provisión de bienes públicos sociales y económicos para su desarrollo; un programa de vías complementarias sería la fuente de economías externas, de escala y de proximidad, que incentive nuevas iniciativas productivas, sociales y ambientales a partir de la valorización de los recursos de territorio.

En segundo lugar, al cambio del papel que históricamente ha tenido Medellín como jalonador pasivo del desarrollo de las subregiones (rurales) a partir de su demanda por bienes y servicios. Este cambio debe ser consistente con la transformación futura de Medellín en una metrópoli de servicios de innovación y tecnología para la propia ciudad, y para las subregiones y provincias rurales.

Tercero la necesidad de enriquecer las estrategias y políticas departamentales de desarrollo regional basadas en el criterio de división territorial en subregiones, zonas y municipios, con la promoción de nuevas provincias y la consolidación de las existentes, y establecer nuevos vínculos entre los gobiernos nacional, departamental y municipales con los actores territoriales, con formas de organización pública que contribuyan a mejorar los resultados de la gestión y la gobernanza pública. Finalmente, la adopción de un enfoque territorial basado en vínculos rurales-urbanos e interdependencias no transables en el diseño y puesta en práctica de las políticas, programas y proyectos de desarrollo, implica propiciar la reunión de recursos.





## Bibliografía

- Alviar, Mauricio, Londoño, Carlos y Lotero, Jorge (2013), La institucionalidad de diez cadenas productivas de Antioquia, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Medellín.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia CCMA (2017), Perfiles socioeconómicos de las subregiones de Antioquia. Medellín.
- Lotero, J. (2022), Dinámica territorial del desarrollo y vínculos urbanos rurales en Antioquia (Colombia), Serie Estudios y Perspectivas, oficina de CEPAL en Bogotá, No.38, CEPAL, Santiago.
- Lotero, J., Gómez, A., Giraldo, P. y Ramírez, J. C. (2022a), El tejido territorial y los vínculos rural-urbanos en la Provincia de Cartama (Antioquia, Colombia), Serie Estudios y Perspectivas, Oficina Cepal Bogotá No.43. Cepal, Santiago.
- \_\_\_\_\_ (2022b), Provincia del Agua, Bosques y el Turismo, Serie Estudios y Perspectivas Oficina Cepal Bogotá, No. 49. Cepal, Santiago.
- Pineda, Saúl, Fernández de Castro, Carmen, Pinilla, Camilo y Arévalo, Carlos (2012), Tres Valles: el territorio de la economía, Una estrategia de ordenamiento económico-territorial para los valles de Aburrá, Occidente Cercano y San Nicolás en Antioquia, Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas Cepec, Universidad del Rosario, Bogotá.
- Ramírez, J.C., Acosta, O.L., Miranda, Y., Niño, J., Mora, D. y Monroy, S. (2022), Vínculos rurales-urbanos y tejidos territoriales, marco conceptual y analítico. Serie estudios y perspectivas Oficina CEPAL Colombia No.39, CEPAL, Santiago.
- Ramírez, J.C. y De Aguas, J. (2022), Configuración territorial de las provincias en Colombia, redes y ruralidad, Serie Estudios y Perspectivas Oficina de CEPAL en Bogotá, No.45, Santiago, Chile.

### Tejido lácteo

- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2014), Cadena Láctea en Antioquia, Informes Económicos. <https://www.camaramedellin.com.co/comunidad-cluster/>.
- Centro de Investigaciones y Consultorías CIC, Universidad de Antioquia (2010), El sistema agroalimentario en la subregión Norte de Antioquia. En Recursos económicos y sistemas productivos territoriales para el desarrollo de Antioquia; Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Centro de Documentación.

**Tejido Aguacate**

- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2012), Cadena del aguacate en Antioquia, Medellín.
- Hernández, A. y Fernández, M. (2018), Potencialidades en la producción de aguacate Hass en el Departamento de Antioquia. Trabajo de Grado, Escuela de Economía y Finanzas, Universidad Eafit, Medellín.
- Min Agricultura (2018), Cadena de aguacate. Indicadores e Instrumentos. Bogotá.
- Restrepo, C. (2018), El aguacate, producto clave para el desarrollo de Medellín y la región. Corpohass.

**Tejido Cacao**

- CCMA (2012), Cadena del cacao en Antioquia. Informes estudios económicos.
- Contreras, C. A. (2017), Análisis de la cadena de valor del cacao en Colombia: Generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y postcosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado, Tesis Maestría en Ingeniería, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Finagro (2018), Inteligencia de mercados: Cacao, Bogotá.
- Polanco, L. (2019), El cacao, alimento estrella para implementar la paz en Colombia. <https://conexioncapital.co/el-cacao-alimento-estrella-para-implementar-la-paz-en-colombia/>.

**Tejido mercado justo**

- Alcaldía de Medellín (2016), El Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Medellín 2016-2028.
- Carvalho, K. (2013), Preferencias de los consumidores de Medellín en 168 mercados de alimentos ecológicos en Medellín: caracterización y perspectivas de productores, comercializadores y consumidores. Corporación Ecológica y Cultural Penca Sábila. <https://corpenca.org/>.
- Espinosa, Paulina (2016), Mercados alternativos de alimentos ecológicos en Medellín: caracterización y perspectivas de productores, comercializadores y consumidores. Universidad Nacional de Colombia Facultad de Minas, Departamento de Geociencias y Medio Ambiente, Medellín.
- Restrepo, Juan D. (2019), Con su canasta de mercado puede enfriar el planeta. <http://www.udea.edu.co/Vida/mercado-agroecologia>.

**Tejido biodiversidad**

- Jaramillo, A. M. (2019), Colombia BIO: Expedición Anorí, Descubriendo el territorio y sus especies, Eafit Noticias. <http://www.eafit.edu.co/noticias/revistauniversidadeafit/173/colombia-bio-expedicion-anori>.
- Universidad EAFIT y Díaz, J. F. (2018a), Informe de hallazgos de laboratorio de la Expedición Bio Anorí. Universidad EAFIT, Medellín.
- Universidad EAFIT y Díaz, J. F. (2018b), Informe final de la Expedición Bio Anorí. Universidad EAFIT, Medellín.



NACIONES UNIDAS

Serie

CEPAL

Estudios y Perspectivas-Bogotá

## Números publicados

Un listado completo así como los archivos pdf están disponibles en  
[www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones)

45. Cinco tejidos territoriales rural-urbanos en el Departamento de Antioquia (Colombia), Jorge Lotero, Alix Gómez, Patricia Giraldo, Juan Carlos Ramírez (LC/TS.2022/57-LC/BOG/TS.2022/5), 2022.
44. Turismo comunitario y festivales de música y cultura tradicional en Buenaventura (Colombia), Waldor A. Botero, Dennis Huffington Arroyo, Fernando Urrea-Giraldo, Juan Carlos Ramírez Jaramillo (LC/TS.2022/55-LC/BOG/TS.2022/4), 2022.
43. Vínculos y tejidos rural-urbanos para el desarrollo territorial en la provincia de Cartama (Antioquia, Colombia), Jorge Lotero, Alix Gómez, Patricia Giraldo, Juan Carlos Ramírez (LC/TS.2021/194-LC/BOG/TS.2021/5), 2022.
42. Violines caucanos, Tejido territorial rural-urbano en el norte del Cauca y la ciudad-región de Cali (Colombia), Fernando Urrea-Giraldo, Nathalia Jiménez Castaño, Waldor A. Botero, Christian David Solís Daza, Daniel Felipe Romero Bernal, Santiago Andrés Guzmán García, Juan Carlos Ramírez Jaramillo (LC/TS.2021/204-LC/BOG/TS.2021/4), 2022.
41. Vínculos territoriales en el municipio de Lejanías: el ecoturismo en la región del Ariari (Meta, Colombia), Eduardo Fernández Delgado, Ariel Cifuentes Noyes, Juan Carlos Ramírez Jaramillo (LC/TS.2022/30-LC/BOG/TS.2022/2), 2022.
40. Vida digital, jóvenes y tejidos territoriales, Rafael Orduz, Juan Carlos Ramírez (LC/TS.2021/223-LC/BOG/TS.2021/7), 2022.
39. Vínculos rurales-urbanos y tejidos territoriales para el desarrollo inclusivo en Colombia: marco analítico y conceptual, Juan Carlos Ramírez, Olga Lucía Acosta, Yaddi Miranda, Juliana Niño, Diego Mora, Sonia Monroy (LC/TS.2022/21-LC/BOG/TS.2021/1), 2022.
38. Dinámica territorial del desarrollo y vínculos rural-urbanos en Antioquia (Colombia), Jorge Lotero Contreras (LC/TS.2021/198-LC/BOG/TS.2021/3), 2022.
37. Dinámica de la pobreza en Colombia en el siglo XXI, Juan Manuel Monroy, Juan Carlos Ramírez y Jairo Núñez (LC/TS.2021/193-LC/BOG/TS.2021/6), 2022.
36. Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia, 2019, Juan Carlos Ramírez J., Johan Manuel de Aguas P. (LC/TS.2021/2-LC/BOG/TS.2021/1), 2020.

## ESTUDIOS Y PERSPECTIVAS

### Números publicados:

- 45 Cinco tejidos territoriales rural-urbanos en el Departamento de Antioquia (Colombia)  
*Jorge Lotero, Alix Gómez, Patricia Giraldo y Juan Carlos Ramírez*
- 44 Turismo comunitario y festivales de música y cultura tradicional en Buenaventura (Colombia)  
*Waldor A. Botero, Dennis Huffington Arroyo, Fernando Urrea-Giraldo y Juan Carlos Ramírez Jaramillo*
- 43 Vínculos y tejidos rural-urbanos para el desarrollo territorial en la provincia de Cartama (Antioquia, Colombia)  
*Jorge Lotero, Alix Gómez, Patricia Giraldo y Juan Carlos Ramírez*

