

# La Cadena de plátano (*Musa AAB*) en Caldas: procesos consolidados de gobernanza

## The Plantain chain (*Musa AAB*) in Caldas: consolidated governance processes

Ospina-Parra Carlos Eduardo<sup>1\*</sup> ; Cardona William Andrés<sup>2</sup>   
Bautista-Montealegre Luis Gabriel<sup>2</sup> ; Machuca-Henao Yuly Marcela<sup>1</sup> 

Recibido para publicación: 09 de enero de 2023 - Aceptado para publicación: 20 de febrero de 2023

### RESUMEN

El cultivo de plátano es de gran importancia para la seguridad y soberanía alimentaria del país. En Colombia, cerca del 87% del área establecida se encuentra como cultivo asociado y 13% como monocultivo; es uno de los subsectores que genera mayor ingreso y empleo, en 2022 se reportaron 960.000 empleos directos e indirectos. En el departamento de Caldas, el plátano se siembra en todos sus municipios, se analizó su cadena de valor, sus principales actores, flujos, sinergias y espacios de gobernanza alrededor de este sistema productivo. Para tal fin se empleó un mapeo de actores locales con un Análisis de Redes Sociales, una descripción de la cadena de valor de facto de plátano y se analizó bajo el Marco Analítico de Gobernanza. Se evidenció un sistema productivo con zonas claramente diferenciadas en términos de desarrollo tecnológico, integración de los eslabones de la cadena, articulación de actores institucionales, procesos organizacionales, acceso a mercados nacionales e internacionales, y procesos de transformación agroindustrial. La articulación y cooperación entre actores interinstitucionales han sido determinante para el desarrollo de acciones colectivas que optimizan recursos tiempos y procesos, y maximizan el impacto generado. Las mesas de competitividad de Caldas emergen y se posicionan como espacio consolidado de gobernanza territorial, lo que a su vez cataliza dinámicas de articulaciones e intervenciones institucionales que potencia los recursos de las cadenas de valor y los territorios.

**Palabras clave:** Acceso a mercados, integración, organización, redes, sistemas alimentarios.

<sup>1</sup>Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – AGROSAVIA. Centro de investigación La Selva – Sede Eje cafetero.

<sup>2</sup>Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – AGROSAVIA. Centro de investigación Tibaitatá. Sede Mosquera, Cundinamarca.

\*Autor para correspondencia: Carlos Eduardo Ospina-Parra  
Email: [ceospina@agrosavia.co](mailto:ceospina@agrosavia.co)

### ABSTRACT

Plantain cultivation is of great importance for the country's food security and sovereignty. In Colombia, about 87 % of the established area is associated crop and 13 % as monoculture; It is one of the subsectors that generates the highest income and employment, in 2022 960,000 direct and indirect jobs were reported. In the Caldas department, plantain is cultivated in all municipalities, its value chain, its main actors, flows, synergies, and governance spaces around this productive system were analyzed. For this purpose, a mapping of local actors was used with a Social Network Analysis, a description of the de facto banana value chain and it was analyzed under the Governance Analytical Framework. There is evidence of a productive system with well differentiated areas in terms of technological development, integration of chain links, articulation of institutions, organizational processes, access to national and international markets, and agro-industrial transformation processes. The articulation and cooperation between inter-institutional actors have been critical for development of collective actions to optimize resources, time, processes, and maximize the generated impact. The Caldas roundtables competitiveness emerge and position themselves as a consolidated space for territorial governance, which in turn catalyzes articulation dynamics and institutional interventions to enhance the resources of value chains and territories.

**Keywords:** Food systems, integration, market access, networks, organization.

### Cómo citar

Ospina-Parra, C. E., Cardona William A., Bautista-Montealegre, L. G. y Machuca-Henao, Y. M. 2023. La Cadena de plátano (*Musa AAB*) en Caldas: procesos consolidados de gobernanza. *Temas Agrarios* 28(1): 23-36. <https://doi.org/10.21897/rta.v27i2.3138>



**Temas Agrarios 2023.** Este artículo se distribuye bajo los términos de la Licencia Creative Commons Attribution 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>), que permite copiar, redistribuir, remezclar, transformar y crear a partir del material, de forma no comercial, dando crédito y licencia de forma adecuada a los autores de la obra.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia, la producción de plátano en 2021 fue de 4.203.833 toneladas (t) a partir de 428.228 hectáreas (ha) distribuidas en los 32 departamentos y 786 municipios del país, siendo los departamentos de Arauca, Antioquia, Meta y Caldas los más productivos con 853.816 t, 401.331 t, 395.613 t y 278.211 t, respectivamente (MADR, 2022). Se estima que cerca del 87 % del área establecida con plátano se encuentra como cultivo asociado y 13 % como monocultivo, principalmente en parcelas de aproximadamente 3,5 ha por productor, es considerado como un sistema que genera mayor ingreso y empleo para el país, reportando aproximadamente 960.000 empleos directos e indirectos, así mismo es estratégico para la seguridad y soberanía alimentaria en diferentes regiones del país (Chiroque y Mutuberría, 2009; MADR, 2010, 2014, 2022).

Durante 2021, el departamento de Caldas registró en sus 27 municipios, un área sembrada de 24.228 ha, principalmente con el clon Dominicó Hartón. En este departamento, el plátano era un sistema productivo que generalmente se asociaba a un cultivo principal como el café, no obstante, debido al aumento de su importancia económica, ha crecido el área sembrada en distintos arreglos en monocultivo. La zona de mayor producción en términos de rendimiento y productividad se ubica en el occidente Caldense, en donde se destacan los municipios de Belalcázar, Risaralda, San José y Anserma; mientras que Pácora ubicado en la subregión norte, es uno de los principales municipios en área sembrada con el cultivo.

La identificación de los principales factores tecnológicos, sociales, económicos y ambientales que configuran el cultivo de plátano permite destacar las limitantes o agentes que inciden en el desempeño y

la competitividad del sistema productivo, y facilita la comprensión para intervenciones efectivas y precisas en sus componentes, con el objetivo de maximizar sus impactos positivos y minimizar los negativos. Es un insumo para la toma de decisiones, focalización de sus acciones y recursos, y en general para una mejor planeación por parte de las organizaciones de productores y demás actores institucionales (Tobasura y Ospina, 2010; 2013).

En este contexto, las cadenas de valor definidas como “los flujos continuos y discontinuos de productos, procesos y agregación de valores que siguen los productos primarios hasta llegar al consumidor final, donde incluyen, además las articulaciones de la agricultura considerando desde la producción de semillas, insumos y equipos” (La Gra *et al.*, 2016), también representan un sistema de procesos de producción y trabajo que resulta en un producto determinado (Machado, 2002). El enfoque de cadena parte de la complejidad que caracteriza los espacios rurales y asume la agricultura como interdependiente e interrelacionada con otros sectores, la cual a su vez contribuye al crecimiento económico mediante la demanda de mano de obra, generación de divisas, uso y conservación de recursos naturales, generación de capital de inversión, encadenamientos del comercio con servicios financieros, entre otros (Miranda, 2002; Trejos *et al.*, 2004), además de permitir la comprensión de las relaciones y la concertación de los actores (La Gra *et al.*, 2016).

Los eslabones de una cadena son definidos como un grupo de unidades productivas que se dedican al desarrollo de los productos, entre las cuales existen diferencias importantes según su tamaño, adopción tecnológica, naturaleza de la propiedad

entre otras variables que se pueden definir de segmentación (Flórez, 2017). Para Peña *et al.* (2008) las cadenas de valor son un instrumento estratégico de la política nacional sobre cadenas productivas como el plátano, lo cual permite avanzar en el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible del sector platanicultor, a través de alianzas y sinergias entre los eslabones que la conforman en cada región. Estos mismos investigadores afirman que, para una gestión integral de cadenas de valor se debe incluir información sobre el tamaño del mercado, estándares de calidad, competencia, prácticas comerciales, entre otros parámetros; por el lado de la oferta se requiere información sobre la escala de producción, disponibilidad de insumos, el acceso a la información y la capacidad empresarial; igualmente la calidad y conocimiento tecnológico son factores claves para que las cadenas de valor logren un desarrollo sostenible. Acorde con esto último, según los desafíos y tendencias actuales, las cadenas de valor agrícolas plantean un cambio de paradigma de una producción industrializada hacia una agroecológica centrada en la resiliencia (Dong, 2020) y la inclusión social (German *et al.*, 2020). El estudio de las cadenas de valor es de suma importancia para el sector agropecuario, es una herramienta básica que ayuda a identificar las ventajas y desventajas en los eslabones que las conforman, el cual permite obtener el mejor rendimiento posible (García Saltos *et al.*, 2016).

De acuerdo con las anteriores consideraciones, el objetivo de la presente investigación fue caracterizar mediante el marco analítico de gobernanza, la cadena de valor del sistema productivo de plátano en el departamento de Caldas. El trabajo se desarrolló en el marco del proyecto “Plan de vinculación de plátano” en su fase I ejecutado por la Corporación colombiana de investigación agropecuaria – AGROSAVIA.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### Área de estudio

La investigación se adelantó durante 2020 y 2021 en el departamento de Caldas, el cual se encuentra situado al centro occidente de Colombia entre los 5°46'50" y 4°49'19" N y 74°37'53" y 75°57'26" W; limita con los departamentos de Antioquia al norte, Cundinamarca al este, Tolima al sureste y con el departamento de Risaralda al oeste; presenta altitudes que van desde los 5.280 m en el Nevado del Ruiz hasta los 150 m en los valles de los ríos Magdalena y Cauca; su topografía es principalmente montañosa debido a su ubicación en inmediaciones de las cordilleras Central y Occidental de los Andes, aunque también cuenta con zonas planas y onduladas ubicadas en los valles de los ríos Magdalena, Cauca y Risaralda; cuenta con una extensión de 7.485,44 km<sup>2</sup> (0,66% del área total del país) y está conformado por 27 municipios (IGAC, 2004). Acorde con esto último, la zona de acción que se abordó en el presente trabajo comprende los municipios de Chinchiná y Manizales ubicados al suroeste del departamento; Belalcázar al oeste-suroeste, Manzanares al sureste y Pacora al noroeste.

### Recopilación de información participativa e interactiva

La metodología empleada corresponde a investigación descriptiva, combinó técnicas participativas e interactivas para el levantamiento de información primaria y secundaria. Las actividades fueron desarrolladas sistemática y secuencialmente en cinco momentos (Figura 1).



**Figura 1.** Sistema metodológico empleado para la caracterización de la cadena de plátano en Caldas. Fuente: Elaboración propia.

**Mapeo de actores y espacios de gobernanza.** Se realizó la búsqueda de información local, regional y nacional, relacionada con el sistema productivo de plátano en el departamento de Caldas, se identificaron proyectos o iniciativas ejecutadas en los últimos tres años en cada uno de los municipios, así como actores institucionales, organizaciones de productores, transformadores o comercializadores de este frutal; y se recabó información técnica y de la cadena de valor. Finalmente, se contrastó la información de organizaciones de productores participantes en proyectos previos adelantados por AGROSAVIA en la zona.

**Identificación de cadena de facto.** Se visitaron los municipios de Belalcázar, Chinchiná, Manizales, Manzanares y Pácora, se corroboró la presencia de los actores y se recopiló información con representantes de organizaciones de productores. Esto requirió el diseño y aplicación de un formato de entrevista semiestructurada para caracterización, en el que se indagó sobre los proyectos implementados durante los últimos tres años, número y tipo de alianzas establecidas, impactos generados, recursos administrados o controlados, entre otros.

**Descripción de espacios de gobernanza local.** Definidos como espacios para la articulación y cooperación de acciones entre actores con objetivos comunes (Tobasura y Ospina, 2010). Previa

identificación de los espacios de gobernanza en cada uno de los municipios, en visitas de campo y talleres participativos, se implementó un cuestionario en el que se indagó sobre la naturaleza de los actores, el rol en la cadena, recursos controlados y acciones recientes.

**Transectos por zonas productoras.** El transecto es una técnica de observación reflexiva que permite identificar elementos relevantes del sistema y la cadena de valor de plátano en este caso, con el fin de contrastar lo consignado en la bibliográfica y lo mencionado por actores clave en los municipios (Pereira, 2016). Contó con el acompañamiento de productores líderes e integrantes de las organizaciones identificadas en las zonas productoras, se observó principalmente el estatus fitosanitario de los cultivos de plátano en la región, tipos de arreglos de siembra, infraestructura doméstica y productiva disponible, estado de las vías y manejo agronómico de los cultivos entre otros aspectos. A través de la técnica de entrevista semiestructurada, se recabó información primaria con actores clave de la cadena productiva en los transectos definidos, en cada uno de los puntos visitados.

**Análisis de la información.** Se empleó el enfoque de cadena para el análisis de los eslabones, actores y vínculos del sistema de producción y se complementó con un análisis y tipificación de actores propuesto en la metodología Marco Analítico de

Gobernanza (MAG) (La Gra *et al.*, 2016; Tobasura y Ospina, 2013), que tiene como objetivo combinar los enfoques normativos y descriptivos atribuidos a la gobernanza. La tipología se construyó según el rol e importancia, disponibilidad y movilidad de recursos, voluntad e impacto. El análisis permitió discriminar tres tipos de actores: i) Estratégicos (toda persona, organización o grupo con recursos o poder suficiente para impedir o perturbar el funcionamiento de las reglas o la toma de decisiones e implementación de soluciones a los conflictos); ii) Pertinentes (aquellos que participan en el marco institucional establecido y con los recursos necesarios para ser considerados como actores estratégicos, pero no movilizan sus recursos o están dominados en el proceso) y iii) Secundarios (quienes no tienen suficiente poder y recursos para influir en las reglas de juego) (Hufty, 2007, 2010; Tobasura y Ospina, 2010). Para el procesamiento de los textos e información cualitativa se empleó el software Atlas.ti (©2022 Scientific Software Development GmbH), mientras que la graficación de los resultados obtenidos se realizó con el software ilustrador Cmap (Florida Institute for Human and Machine Cognition).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

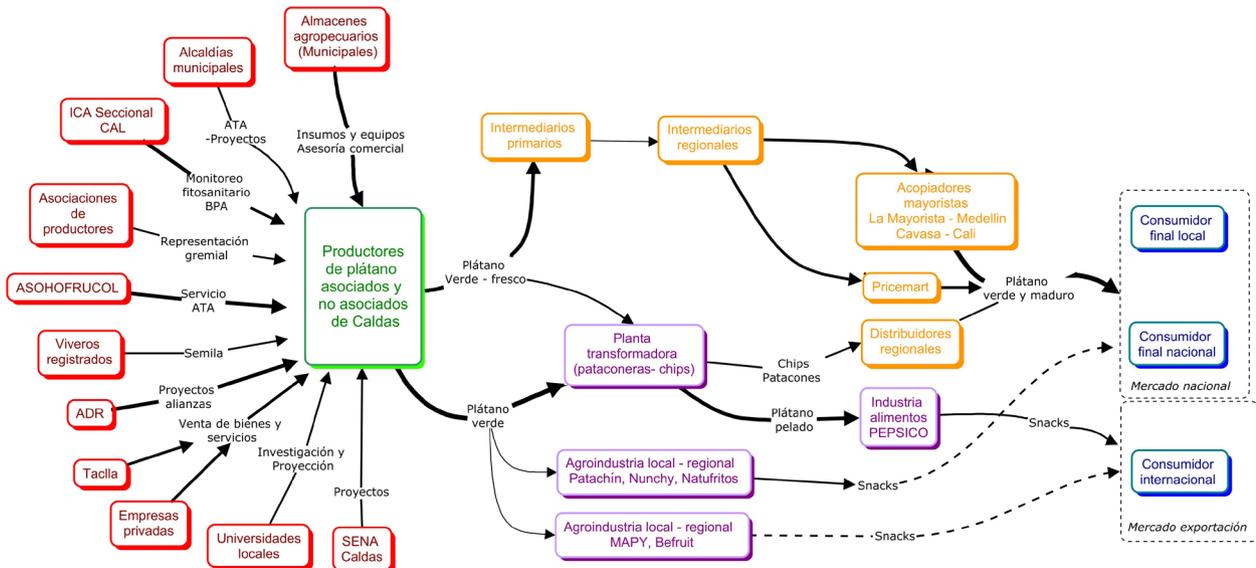
### Cadena de valor del plátano en el departamento de Caldas

En la cadena de valor de plátano (de facto) en el occidente, norte, centro y oriente del departamento de Caldas se aprecian cinco eslabones: proveedores de insumos y servicios, productores primarios,

comercializadores, transformadores y consumidores finales (Figura 2). Dichos eslabones coinciden con los de un esquema prototípico de una cadena de valor agropecuaria planteados por Similoluwa (2017) y Gaudin y Padilla-Pérez (2020); quienes afirman que cada cadena suele tener una estructura propia, dependiendo de diversos factores tales como el mercado, la gobernanza, las capacidades de sus actores, las condiciones geográficas y socioeconómicas de los territorios, entre otros.

El material más sembrado es el Dominico Hartón, para 2021 se registraron 24.228 ha en el departamento (Minagricultura, 2022), tradicionalmente sembrado en asocio con café como cultivo secundario y establecido por pequeños productores en menos de 5 ha. Al respecto, Padilla-Pérez (2017) indica que, esta característica de minifundio podría reducir las capacidades competitivas de los productores; dado que como ocurre en Centroamérica, existe una desigual distribución de la tierra.

En el departamento se identifican diferentes procesos organizacionales, unos más consolidados que otros, lo que permite la puesta en marcha de proyectos productivos y de desarrollo. Resultados similares a lo encontrado para la misma cadena en el departamento del Caquetá, en donde el modelo propuesto además involucra a entes gubernamentales y no gubernamentales, la academia, centros y grupos de investigación y de desarrollo, como estrategia de interdependencia y colaboración permanente a partir de necesidades no satisfechas o parcialmente satisfechas identificadas como colectivo (Barrera-Siabato *et al.*, 2020).



**Figura 2.** Cadena de valor de plátano en el departamento de Caldas. Fuente: elaboración propia.

El primer eslabón proveedores de insumos y servicios, se compone por actores públicos y privados, quienes proveen insumos, equipos y servicios agropecuarios a las asociaciones de productores de plátano principalmente. De este eslabón hacen parte almacenes, entidades de prestación de servicios y en ciertos casos, asociaciones de productores mediante proyectos o beneficios prestados a las organizaciones. Se destacan las alcaldías municipales, quienes como en el caso de Belalcázar, hacen parte de convenios interadministrativos para la construcción de infraestructura, así mismo se vinculan a la cadena mediante proyectos de asistencia técnica y apoyo para el mantenimiento de las plantaciones.

Otros actores, son la Asociación Hortofrutícola de Colombia – ASOHOFrucol y el Instituto Colombiano Agropecuario – ICA, entidades de carácter nacional presentes en la zona mediante acompañamiento técnico. Las universidades y el Servicio Nacional y Aprendizaje – SENA regional han contribuido con la ejecución de

procesos de formación a productores y sus familias. Se destaca la Agencia de Desarrollo Rural – ADR con el apoyo para la adecuación y montaje infraestructura.

En el eslabón de la **producción**, priman algunos productores asociados, con menos de dos (2) ha de plátano establecido con café y quienes derivan su sustento de la actividad agropecuaria. La tradición cafetera hace que el productor típico tenga un conocimiento mayor sobre las prácticas culturales y agronómicas del cultivo de plátano. Se evidencian procesos organizacionales más consolidados en Belalcázar, San José y Manizales que en Pácora. La importancia del cultivo es mucho mayor en el occidente de Caldas que en la zona norte, puesto que, en los últimos años han incursionado fuertemente cultivos frutales como el aguacate, compitiendo por recursos productivos (tierra y mano de obra, principalmente) disponibles en la región. La mayor parte de la producción es plátano verde destinado al mercado en fresco local, regional y nacional; lo cual indica que es necesario una tipificación detallada en

términos sociales, económicos y tecnológicos de los productores, con el fin de establecer mejores estrategias de transferencia en función de la apropiación de tecnologías, concordando con lo recomendado por Rodríguez-Yzquierdo *et al.* (2019).

La **comercialización** es desarrollada por intermediarios, los primarios suelen ir hasta el predio, compran al pequeño y mediano productor en racimos, acopian en el municipio y venden a intermediarios secundarios o mayoristas en ciudades como Medellín y Cali. Los intermediarios fijan el precio y pagan en un plazo no mayor a 15 días. Las labores postcosecha son mínimas, solo se realiza limpieza de racimos y embalaje en carros dispuestos para tal fin, ocasionalmente se desgaja dependiendo del comprador, pero prima la venta a otros intermedios y centros de acopio mayoristas, en donde no se exige esta labor. Al respecto, UNCTAD (2016) menciona que, en las cadenas de valor agrícolas predomina la concentración de agroindustriales, intermediarios o grandes compradores, la cual generalmente se asocia con una dispersión de los pequeños agricultores (pilares de la mayoría de las cadenas de valor).

Lo anterior, se traduce en desequilibrios de poder a lo largo de las cadenas de valor y crea un entorno propicio para el dominio del mercado por los grandes actores (UNCTAD, 2016), lo cual tiende a bajar los precios pagados a los agricultores ya que, los intermediarios suelen tener mayor poder en las cadenas de valor atomizadas y poco estructuradas que en las cadenas dominadas por empresas multinacionales (Ramírez *et al.*, 2018; Russo *et al.*, 2013). Adicionalmente, en caso de que capturen una proporción elevada

de los ingresos de la cadena, en detrimento del margen recibido por otros actores, pueden tener un impacto negativo en las condiciones socioeconómicas de los productores (Lee *et al.*, 2012; Trienekens, 2011).

La transformación está a cargo de agroindustria rural ya sea asociativa en los municipios productores o privada en centros urbanos: el primer caso, es el realizado en Belalcázar, donde la Asociación de Productores de Plátano de Belalcázar realiza transformación en chips y patacón para venta a distribuidores o a consumidores finales; el segundo caso son agroindustrias ubicadas en Manizales y alrededores, con procesos estandarizados y mayor capacidad de transformación, entre estas las empresas MAPY, Natuchips, Patachin y Nunchy que abastecen la demanda en Manizales y exportan directamente.

Como **consumidores** se encuentran restaurantes, cafeterías y población general de los municipios del departamento y el país, así como a nivel internacional; alcanzando en 2020 exportaciones cercanas a 141.000 t (SICEX, 2020) y consumo per cápita por 83 kg (Minagricultura, 2022). Finalmente, una parte importante de la producción se destina al consumo familiar, en particular en aquellas zonas en donde la articulación a los mercados es débil, como es el caso en el municipio de Pácora.

### **Espacios de gobernanza territorial alrededor del sistema de plátano**

Definidos como espacio de encuentro y articulación institucional con metas y objetivos comunes; en Caldas se identifican instancias formales e informales de actores relacionados con el sistema y la cadena de

valor, entre estos los Consejos Municipales de Desarrollo Rural, mesas técnicas de alianzas productivas, comisión regional de competitividad, clúster de musáceas, programas de iNNpulsas Colombia y la mesa de competitividad de Manizales y Caldas. Esta última desde 2014, como parte de una estrategia de la alcaldía de Manizales (Cámara de comercio de Manizales, 2018) y coordinada por la Universidad Autónoma de Manizales; articula esfuerzos mediante proyectos de asistencia técnica, extensión agropecuaria, investigación, análisis de mercado, sostenibilidad ambiental, maquinaria y equipos, agroindustria, gastronomía, entre otros temas, y cuenta a la fecha con más de 27 actores entre empresa privada, entes públicos y organizaciones de productores y gremiales. De acuerdo a los elementos del Marco Analítico de Gobernanza, a continuación, se presentan problemas, normas, actores y procesos de gobernanza liderados en la mesa de competitividad de musáceas para Manizales y Caldas:

### A. Problemas

Entre las problemáticas de mayor relevancia para los actores de la cadena de plátano sobresalen los bajos rendimientos de los cultivos, falta de material vegetal de calidad, baja implementación de nuevas tecnologías, manejo inadecuado de los cultivos, falta o inconstancia en el servicio de extensión agropecuaria, procesos lentos de asistencia y transferencia tecnológica. Por su parte en otros eslabones de la cadena, sobresale la falta de articulación de actores particularmente con la industria de alimentos, incipientes procesos de transformación agroindustrial, nula o poca infraestructura de exportación y deficiente infraestructura pública como vías de acceso (Carvajal-García *et al.*, 2019; Alcaldía de Manizales, 2015). Cabe resaltar que la

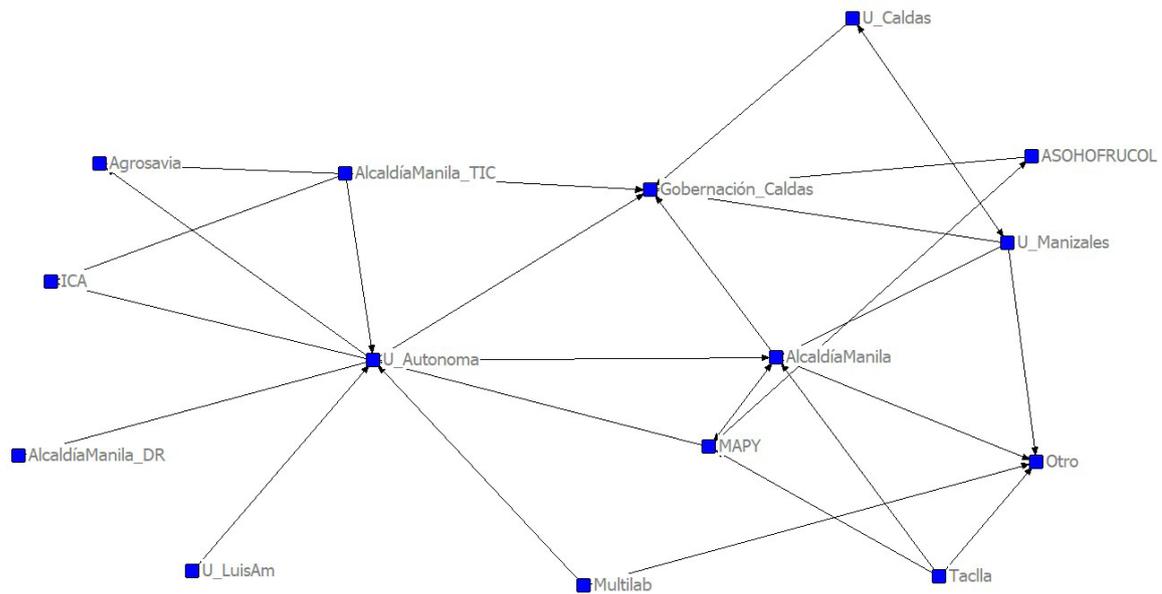
identificación de problemas es clave para estudiar situaciones objeto de un proceso de gobierno, como conflictos de uso de suelo, bajos rendimientos o cuando un logro no es cumplido; esto partiendo de que cada problema es una construcción social de los actores que involucra diversidad de planteamientos (Hufty, 2010).

### B. Normas

Dado que las mesas de competitividad son espacios formalmente establecidos, se cuentan con normas para desarrollo de actividades como: el establecimiento de planes de trabajo, la definición de objetivos actualizados, mesas temáticas de trabajo, reuniones periódicas, elaboración de informes y ejecución de recursos de algunas actividades. Dado que los recursos para la gestión de la mesa provienen de actores gubernamentales como la alcaldía de Manizales para su ejecución a través de la Universidad Autónoma, son estos quienes determinan las reglas de juego con el concurso de otros actores participantes. Así mismo en una escala nacional, lineamientos de política pública como es el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria SNIA (1876 de 2017) y la política de cadenas productivas (811 de 2006), son algunas normativas que bridan un marco legal y promueven el desarrollo de acciones y articulaciones.

### C. Tipificación de actores

Se identifica que los actores de mayores vínculos son la Universidad Autónoma de Manizales (coordinador de la mesa) y la alcaldía de Manizales; las cuales están en permanente comunicación con los otros actores y permiten su interacción (Figura 3).



**Figura 3.** Red de actores sociales en la mesa de competitividad de Musáceas en Manizales y Caldas. Fuente: Elaboración propia.

Es de resaltar que los participantes de la mesa manifiestan contar con la capacidad de movilizar grupos sociales pertenecientes a la cadena de valor del plátano en la región; una parte importante de los participantes (8) en la mesa son instituciones de enseñanza, formación, investigación y generación de conocimiento, entre ellas las universidades de Caldas, Autónoma, Luis Amigó y Manizales; otro grupo son actores gubernamentales como alcaldías, gobernación e ICA, y finalmente en menor proporción gremios y empresa privada. Lo anterior indica una presencia institucional con fortalezas en la generación de conocimiento y tecnologías como resultado de proyectos de investigación e innovación (Tabla 1), así como de apoyo gubernamental a los pequeños y medianos productores. Esto último es de suma importancia, ya que como lo indica UNCTAD (2016), los gobiernos de países agrícolas que rinden cuentas ante los agricultores y la comunidad pueden

cumplir mejor los objetivos de las políticas públicas y desempeñan un papel fundamental al contrarrestar el poder de los grandes actores que dominan los mercados.

#### D. Puntos nodales

Se tipifican diferentes espacios convergentes de los actores involucrados (Hufty, 2010), tanto para el desarrollo de actividades recurrentes como coyunturales. Por ejemplo, las sub-mesas técnicas de trabajo operativizan acciones específicas sobre aspectos técnicos, fitosanitarios o encadenamientos productivos. Entre las actividades colectivas figuran reuniones, procesos de acompañamiento a certificaciones de producción, implementación de campañas fitosanitarias, procesos de transformación agroindustrial, asesoría y transferencia tecnológica, seminarios, días de campo, generación de piezas audiovisuales, foros, entre otros.

**Tabla 1.** Recursos de los diferentes actores de la cadena de plátano del departamento de Caldas.

Rol actores	Actores	Recursos disponibles				Voluntad	Movilización Recursos	Impacto
		Sociales	Políticos	Económicos	Tecnológicos			
Estratégicos	Alcaldía de Manizales	-	+	+	-	+	+	-
	Universidad Autónoma de Manizales	-	-	-	+	+	-	-
	Organizaciones de productores	+	-	-	-	+	+	+
	Gobernación de Caldas	-	+	+	-	+	-	-
	Universidad de Caldas	-	-	-	+	+	-	-
Pertinentes	AGROSAVIA	-	-	+	+	+	-	-
	ASOHOFRUCOL	+	-	+	+	+	+	-
	ICA	-	+	-	+	+	-	+
	SENA	-	-	-	+	+	-	-
	Cámara de comercio	+	+	-	-	-	+	-
Secundarios	MAPY	-	-	-	+	-	-	-
	Multilab	-	-	-	+	-	-	-
	Tacla	-	-	-	+	-	-	-
	Universidad Luis Amigó	-	-	-	+	-	-	-
	Universidad de Manizales	-	-	-	+	-	-	-

(+) Factor o recurso activado o disponible; (-) Factor o recurso no activado o no disponible.

## E. Proceso

El proceso encabezado por la academia y la alcaldía de Manizales en 2014, surge como estrategia de articulación de actores para incrementar la competitividad de nueve sectores económicos (Alcaldía de Manizales, 2015) entre ellos la cadena agroindustrial de musáceas (plátano y banano). Para ello se establecieron espacios de dialogo en función del quehacer de los participantes, complemento de actividades y desarrollo de acciones colectivas e individuales según objetivos trazados. Al respecto, Padilla-Pérez y Oddone (2016) indica que existen dos tipos de espacios de diálogo: uno consultivo (corto plazo) valioso para la formulación de políticas y otro cooperativo (mediano, largo plazo o permanentes) como es el caso de la mesa de

competitividad de musáceas en Caldas, que permite avanzar la aplicación de acciones.

Durante el tiempo de operación de la mesa se ha logrado la certificación de productores en BPA, capacitaciones, giras técnicas, construcción de piezas divulgativas multimedia, gestión de proyectos con aliados nacionales e internacionales, implementación de tecnologías innovadores, encadenamientos productivos, entre otros. Al respecto, es importante mencionar que, los lineamientos públicos para el fortalecimiento de cadenas de valor forman parte de políticas industriales de fomento productivo y cohesión territorial, y por lo tanto constituyen instrumentos relevantes para el desarrollo (Padilla-Pérez, 2017). Es importante que las autoridades vigilen el

cumplimiento de los contratos, transparencia y acceso igualitario a la información al cerrarse acuerdos; faciliten las condiciones de diálogo continuo y asociatividad entre los actores de la cadena. Este tipo de mesas de competitividad impulsan el desarrollo a través del trabajo colaborativo entre sectores públicos y privados (Gaudin y Padilla-Pérez, 2020).

## CONCLUSIONES

En la cadena de valor de facto, se observan procesos de integración vertical y horizontal, el primero dado por procesos consolidados de productores de plátano en cada uno de los municipios, y el segundo con la articulación de estas organizaciones en procesos de transformación y comercialización de sus productos, lo que contribuye a la retención de valor a manos de las familias productoras y evita la concentración de los beneficios económicos en los intermediarios, que si bien es el canal por donde se mueve la mayor parte de plátano, en la medida en que se diversifiquen las canales de transformación y comercialización será mejor para el desempeño de la cadena en su conjunto.

Tanto a nivel local como regional, existen un buen entorno y proceso de articulación y cooperación institucional, el cual se representa en la mesa de competitividad y contribuye aunar esfuerzos entre los actores de la cadena. Es el espacio en la que se deberán articular las acciones, con el fin de potencializar el impacto y optimizar los esfuerzos. Escenarios como las mesas de competitividad con procesos consolidados de gobernanza territorial, en este caso para el sistema productivo de plátano emergen como espacios catalizadores para el funcionamiento de otros mecanismos como son los sistemas territoriales de innovación o la formalización de cadena de valor.

El estudio permitió entender el proceso de gobernanza en torno al sistema de plátano en Caldas, y la metodología empleada puede ser utilizada en abordaje y fortalecimiento de espacios similares del sector agropecuario.

## Conflictos de intereses

La preparación y revisión del presente manuscrito contó con la participación de todos los autores, quienes declaramos que no existe ningún conflicto de intereses que ponga en riesgo la validez de los resultados presentados.

## REFERENCIAS

- Alcaldía de Manizales 2015.** Agenda de Competitiva de Manizales. Secretaría de TIC y Competitividad. Documento en internet. Disponible en: <https://manizales.gov.co/RecursosAlcaldia/201507021501372940.pdf>
- Barrera, S.A., Vargas, T.N., Moreno, L.N. y Barrera, S.A. 2020.** Análisis descriptivo de la cadena productiva del plátano en Casanare. Clío América. 14(27): 390-400. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.3675>
- Cámara de Comercio de Manizales. 2018.** Indicadores Cadenas productivas Manizales. Documento internet disponible en: <https://estudios.ccmpec.org.co/wp-content/uploads/2018/11/IndicadoresCadenasManizales.pdf>
- Carvajal-García, M., Zuluaga-Arango, P., Ocampo-López, O. y Duque-Gómez, D. 2019.** Las exportaciones de plátano como una estrategia de desarrollo rural en Colombia. Apuntes del CENES. 38(68): 113 - 148. <https://doi.org/10.19053/01203053.v38.n68.2019.8383>

- Chiroque, H. y Mutuberría, V. 2009.** Procesos de construcción de otras alternativas: Desarrollo y planteamiento de la Economía Social Comunitaria en América Latina. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 66, 147-163. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17413043007.pdf>
- Dong, L. 2020.** Towards resilient agriculture value chains: Challenges and opportunities. Production and Operations Management. 1-18. <https://doi.org/10.1111/poms.13308>
- Flórez Martínez, D. H. 2017.** Diseño de un modelo de articulación entre la cadena productiva hortofrutícola colombiana y la cadena logística de frío. Temas Agrarios, 23(1), 2017. <https://doi.org/10.21897/rtav23i1.1147>
- García Saltos, M. B., Juca Maldonado, F. y Juca Maldonado, O. M. 2016.** Estudio de los eslabones de la cadena de valor del banano en la provincia de El Oro. Universidad y Sociedad, 8 (3): 51- 57. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202016000300006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202016000300006)
- Gaudin, Y. y Padilla-Pérez, R. 2020.** Los intermediarios en cadenas de valor agropecuarias: un análisis de la apropiación y generación de valor agregado, serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México, N° 186 (LC/TS.2020/77; LC/MEX/TS.2020/15), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://hdl.handle.net/11362/45796>
- German, L., Bonanno, A., Foster, L. y Cotula, L. 2020.** Inclusive business in agriculture: Evidence from the evolution of agricultural value chains, World Development, 134. 105018. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105018>
- Hufty, M. 2007.** “La gouvernance est-elle un concept opérationnel ?», Fédéralisme Régionalisme [En ligne], Numéro 2 - Société civile, globalisation, gouvernance : aux origines d’un nouvel ordre politique?, Volume 7. <https://popups.uliege.be/1374-3864/index.php?id=635>.
- Hufty, M. 2010.** “Gobernanza en salud pública: hacia un marco analítico”. Revista de Salud Pública, 12 (1s), 39–61. <https://doi.org/10.1590/S0124-00642010000700004>
- IGAC – Instituto Geográfico Agustín Codazzi. 2004.** Estudio general de suelos: Departamento de Caldas, 2ª edición. Subdirección de Agrología. <http://documentacion.ideam.gov.co/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=18251>
- La Gra, J., Kitinoja, L. y Alpizar, K. 2016.** Metodología de evaluación de cadenas agroalimentarias para la identificación de problemas y proyectos: un primer paso para la disminución de pérdidas de alimentos. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). San José, C.R. IICA. <http://repiica.iica.int/docs/B4231e/B4231e.pdf>
- Lee, J., Gereffi, G. y Beauvais, J. 2012.** Global value chains and agrifood standards: challenges and possibilities for smallholders in developing countries. PNAS Journal. 109 (31): 12326-12331. <https://doi.org/10.1073/pnas.0913714108>.
- Machado, A. 2002.** De la Estructura Agraria al Sistema Agroindustrial. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. <https://books.google.com/cu/books?id=cWBXEKCRInY-C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. 2010.** Acuerdo de competitividad cadena productiva de plátano. Consejo Nacional de la Cadena de Plátano - CNCP. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Platano/Normatividad/D.C.%202010%20Diciembre%20-%20Acuerdo%20de%20competitividad.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. 2014.** Caracterización de la cadena productiva de plátano en Colombia [Documento de trabajo N.º 10]. <http://repjica.iica.int/docs/B0040E/B0040E.PDF>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural [MADR]. 2022.** Cadena de plátano: Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Pages/SIOC.aspx>
- Miranda, D. 2002.** El Enfoque de Cadenas Productivas Aplicado a la Fruticultura en Colombia”. Memorias del IV Seminario Nacional Frutales de Clima Frío Moderado. Medellín: [Universidad Pontificia Bolivariana](https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/17684). <https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/17684>
- Padilla-Pérez, R. 2017.** Política industrial rural y fortalecimiento de cadenas de valor, Libros de la CEPAL, N° 145 (LC/PUB.2017/11-P), Santiago, Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/22711>
- Padilla-Pérez, R. y Oddone, N. 2016.** Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. CEPAL, FIDA. 114 p. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40662-manual-fortalecimiento-cadenas-valor>
- Peña, Y., Nieto-Alemán, P.A. y Díaz-Rodríguez, F. 2008.** Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. *Equidad y Desarrollo*, (9), 77-85. <https://doi.org/10.19052/ed.279>
- Pereira, L. 2016.** Sistematización etnográfica. Una propuesta para la evaluación de experiencias de desarrollo comunitario. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. <https://cepalforja.org/sistem/bvirtual/wp-content/uploads/2017/05/LIBRO-Sistematizacion-Etnografica-Lewis-Pereira.pdf>
- Ramirez, M., Clarke, I. y Klerkx, L. 2018.** Analysing intermediary organisations and their influence on upgrading in emerging agricultural clusters. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 50(6): 1314–1335. <https://doi.org/10.1177/0308518X17741316>
- Rodríguez-Yzquierdo, G. A., Becerra-Campiño, J. J., Miranda-Salas, T. C., Alzate-Henao, S. V. y Sandoval-Contreras, H. A. 2019.** Caracterización de tipologías de productores de plátano (*Musa AAB*) en los Llanos Orientales de Colombia. *Temas Agrarios* 24(2), 2019. <https://doi.org/10.21897/rta.v24i2.2001>
- Russo, I., Confente, I. y A. Omar. 2013.** Understanding the value drivers for intermediaries: an exploratory study in the heating industry. *Contemporary Management Research* 9 (1): 67-72. <https://doi.org/10.7903/cmr.11063>

- SICEX Promoting Global Trade 2020.** Magazine Comercio Internacional, La Industria de los Aguacates Una Oportunidad de Negocio. ISSN: 2215-9665. Agosto 2020. <https://sicex.com/wp-content/uploads/2020/11/Declaraciones-Agosto-2020-Aguacates.pdf>
- Similoluwa, A. 2017.** Plantain (*Musa acuminata*) value chain analysis in Ondo State, Nigeria. Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, 17(3): 25-35. [https://www.academia.edu/78694868/Plantain\\_Musa\\_Acuminata\\_Value\\_Chain\\_Analysis\\_in\\_Ondo\\_State\\_Nigeria](https://www.academia.edu/78694868/Plantain_Musa_Acuminata_Value_Chain_Analysis_in_Ondo_State_Nigeria)
- Tobasura, I. y Ospina Parra, C.E. 2010.** El proceso de gobernanza de la cadena de la mora. Un estudio de caso en el departamento de Caldas (Colombia). En Memorias del 116th EAAE Seminar "Spatial Dynamics in Agrifood Systems: Implications for Sustainability and Consumer". Parma (Italy). Octubre 27 al 30 de 2010. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/95236/2/158%20completo.pdf>
- Tobasura, I. y Ospina, C. 2013.** Cadena de la mora en Caldas, Colombia: Beneficios E Impactos". Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial, n.º 2 (noviembre), 81-100. <https://doi.org/10.17141/eutopia.2.2010.1030>
- Trejos, J., Arias, J., Segura, O. y Vargas, E. 2004.** Más que alimentos en la mesa: la real contribución de la agricultura a la economía. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA. San José, C.R. 116 p. <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/6432/BVE18019633e.pdf?sequence=1>
- Trienekens, J. 2011.** Agricultural value chains in developing countries, a framework for analysis. International Food and Agribusiness Management Review. 14 (2): 51 - 83. <http://dx.doi.org/10.22004/ag.econ.103987>
- UNCTAD. 2016.** Las cadenas de valor de los productos básicos agrícolas: los efectos de la concentración del mercado para los agricultores y los países productores – El caso del cacao. Junta de Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas. 63er período de sesiones. Ginebra, 5 a 9 de diciembre. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiA-25jNqrH-AhU3soQIHwQC2QQFnoE-CA8QAQ&url=https%3A%2F%2Functad.org%2Fsystem%2Ffiles%2Fofficial-document%2Ftdb63d2\\_es.pdf&usq=AOv-Vaw3RyMrdDBg8qMS7ZJbDrLrT](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiA-25jNqrH-AhU3soQIHwQC2QQFnoE-CA8QAQ&url=https%3A%2F%2Functad.org%2Fsystem%2Ffiles%2Fofficial-document%2Ftdb63d2_es.pdf&usq=AOv-Vaw3RyMrdDBg8qMS7ZJbDrLrT)