

.....

Condiciones iniciales de la alcaldía de Cácuta para la gestión de proyectos que fomenten el comercio campesino*

Elvis Leonel Higuera Carrillo**



Resumen

Las alcaldías, como representación de la administración pública en el nivel municipal, tienen la responsabilidad de liderar programas y proyectos que incrementen la calidad de vida de sus habitantes. Con ese objetivo, es indispensable que, como cualquier organización, reconozcan sus condiciones actuales y a partir de ellas inicien los procesos de mejoramiento. En tal sentido, el presente artículo, de corte cualitativo cuya fuente recolección de información fue de la entrevista semiestructurada, presenta la evaluación inicial realizada al municipio de Cácuta, respecto de sus condiciones para la gestión de proyectos que redunden en el fomento del comercio campesino. Los relatos permiten evidenciar que, si bien existe rigor en el cumplimiento de los protocolos exigidos por el quehacer público, existe desconexión organizacional en torno a temas estratégicos como la satisfacción de los stakeholders, la documentación de las lecciones aprendidas y el diálogo horizontal entre los actores, que son requisito para la consolidación de una cultura de proyectos de la institución.

Abstract

The mayoralties, as representation of the public administration at the municipal level, have the responsibility of leading programs and projects that increase the quality of life of their inhabitants. With such aim, it is essential that, as any organization, they recognize their current conditions and, based on them, initiate improvement processes. In this sense, this qualitative article, whose source for the collection of information was semi-structured interview, presents the initial evaluation made to the municipality of Cácuta, regarding its conditions for the management of projects that result in the promotion of peasant trade. The reports show that, although there is rigor in complying with the protocols required by public work, there is organizational disconnection around strategic issues such as stakeholder satisfaction, documentation of lessons learned, and horizontal dialogue between stakeholders. Such conditions are required to consolidate a culture of projects of the institution.

Cómo citar este artículo

(APA): Higuera, E. (2019). Condiciones iniciales de la alcaldía de Cácuta para la gestión de proyectos que fomenten el comercio campesino. *Negonotas Docentes*, 14, 11-17

> **Palabras clave:** control, mejoramiento, organización, stakeholders

> **Keywords:** control, improvement, organization, stakeholders

* Resultados parciales de la tesis de maestría "Diseño de una PMO en la alcaldía del municipio de Cácuta, con el propósito de que gestione eficientemente el fomento del comercio campesino", desarrollada en la Universidad Externado de Colombia

** Licenciado en Educación, Especialista en Alta Gerencia de la Universidad Libre, Estudiante de la Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión de la Universidad Externado de Colombia. Email: elvishiguera7@gmail.com

Introducción

Las alcaldías tienen la responsabilidad, según Gómez, Sánchez y Valbuena (2019, p. 60) de “manejar los recursos públicos, bajo principios de efectividad, ética y transparencia, amén de que estos cumplan cabalmente con los fines sociales del estado” (p. 60). Entre esos fines, está la gestión y ejecución de proyectos que permitan el crecimiento económico de los municipios, con lo que se espera se mejore la calidad de vida de sus habitantes (Daza, Vilorio y Miranda, 2018). Dicho propósito cobra especial relevancia para el sector rural, pues, según Pérez y Pérez (2002), Colombia cuenta con uno de los mayores índices, proporcionalmente, de población rural en América Latina, por lo que deberá ser un propósito superior para todos los municipios –o al menos para aquellos con alta población campesina– la generación de estrategias que permitan escenarios de comercialización y desarrollo.

Sin embargo, esa tarea es bastante compleja, especialmente si se consideran las limitantes, en términos económicos, que acompañan a

la mayoría de municipios de Colombia. Pero, aunque parezca contradictorio, los procesos burocráticos asociados a la cosa pública (Salas de Gómez, 2018) se pueden convertir en enemigos endógenos de las iniciativas en torno a, para este caso de estudio, las estrategias para el mejoramiento del comercio campesino. De allí que sea una tarea imperiosa para los mandatarios generar una radiografía de sus condiciones institucionales y sus las acciones de mejora.

Consecuentemente con lo anterior, el presente artículo presenta los resultados parciales obtenidos en el desarrollo de la tesis de maestría titulada “Diseño de una PMO en la alcaldía del municipio de Cúcota, con el propósito de que gestione eficientemente el fomento del comercio campesino”, específicamente de su primer objetivo específico, a saber, el diagnóstico organizacional de la entidad en torno a la gestión de proyectos para el fomento del comercio campesino.

Metodología

Localización

Respecto a la ubicación del municipio, la Alcaldía de Cúcota (2016), a través de su plan de desarrollo 2016-2019, ha expresado que:

El Municipio Cúcota de Velasco está ubicado en la zona suroccidental del Departamento Norte de Santander, siendo su posición geográfica la siguiente: desde 1.148.600 a 1.165.420 longitud oeste y desde 1.287.090 a 1.302.850 latitud norte. Su superficie tiene un área de 139.71 kilómetros cuadrados. Su cabecera municipal, única área urbana, dista de la capital departamental 108 kilómetros que se recorren sobre la Carretera Central del Norte vía principal que une al municipio con Pamplona, primer centro urbano importante

más cercano hacia el norte, para continuar hacia San José de Cúcuta, la capital, vía que le permite conectarse con la vecina República Bolivariana de Venezuela. Hacia el sur se comunica con Chitagá para pasar por varios municipios de los Departamentos de Santander y Boyacá destacándose, por su importancia, Málaga, Duitama y Tunja, hasta la Capital de la República, distante a unos 497 kilómetros. Cúcota de Velasco se encuentra ubicado en medio de corpulentos cerros que sostienen la majestuosa cordillera oriental de Colombia por lo que su relieve ofrece pendientes pronunciadas; Está próximo al Páramo del Almorzadero, área geográfica de gran importancia ambiental en la región. (Alcaldía de Cúcota, 2016, p. 5)

Enfoque de la investigación

El presente ejercicio, siguiendo los planteamientos de Sánchez, Gómez, Coronado y Valenzuela (2017), “es de corte cualitativo, toda vez que la relación entre el investigador y el sujeto depende de los cánones de comprensión, en el entendimiento de que la realidad es socialmente construida por los miembros de la sociedad” (p. 130),

El método

Se realizó entrevista semiestructurada, compuesta por seis preguntas inherentes a las prácticas de gestión de proyectos generados en la administración municipal con corte a la vigencia

Participantes

Las entrevistas fueron aplicadas a representantes de la alcaldía, integrantes del Concejo

Resultados

En el presente apartado se exponen los resultados de las cinco preguntas realizadas a los actores claves. Es importante mencionar que las respuestas fueron procesadas y articuladas por

Inicio de los proyectos

En la respuesta a la pregunta ¿qué opinión tiene usted de la manera o forma como la administración municipal ha ejecutado la fase de iniciación de los proyectos de índole rural o campesino?, los entrevistados coinciden en la relativa y aceptable opinión de la forma como se ha llevado a cabo la etapa de iniciación de un proyecto, en la medida en que la administración municipal aplica a convocatorias muy rigurosas por recursos de diverso orden (departamental, nacional o de organismos multilaterales, o incluso

es decir que los resultados expuestos son fruto de la interacción del investigador con los funcionarios vinculados a la Alcaldía de Cécota que, para la época, presenta injerencia sobre la gestión y ejecución de proyectos realizados con el comercio campesino.

2018. Las preguntas estuvieron relacionadas con el inicio, planeación, ejecución, seguimiento, cierre y efectividad de la alcaldía en la gestión de proyectos.

Municipal, líderes campesinos y productos, así como al Gerente del banco de proyecto del municipio.

el investigador. Por esta razón no existen expresiones textuales, sino que han sido sintetizadas en pro del objetivo de la pregunta.

de cooperación internacional). Así mismo, los recursos otorgados por el Sistema General de Participaciones, SGP, son ejecutados bajo los parámetros exigidos por los organismos de control. No obstante, es de notar la excepción del líder comunal, quien considera que, desde la dependencia de planeación municipal, específicamente del banco de proyectos, no se considera plenamente la identificación de todos los *stakeholders*.

En ese sentido, a la comunidad de campesinos, en ocasiones, las problemáticas no le son plenamente priorizadas, por lo que los proyectos que canalizan recursos enfocados al fomento del comercio campesino no llegan a cumplir satisfactoriamente con las expectativas de desarrollo comunitario, lo que muestra –siguiendo a Arrieta, Lora y Sánchez (2018)– ausencia de diseños estratégicos en la gestión de la organización. Un ejemplo de ello, según el líder comunal,

Planeación de los proyectos

La pregunta orientadora fue ¿cómo cree usted que se encuentra la organización en términos de planeación de un proyecto de fomento al comercio campesino? En este escenario nuevamente sale a relucir el tema inherente al carácter estatal de la entidad. Pero, en este caso, por lo menos en cuanto a costos y cronograma, se ciñe a las exigencias de los entes de control y se adaptan a los términos de referencia de cada convocatoria. No obstante, para algunos entrevistados, el aspecto de riesgos, el control de cambios, conformación de equipo de proyecto y, sobre todo, la información de *stakeholders* no es siempre atinada a la realidad, o por lo menos no se desarrolla de forma rigurosa.

Durante las entrevistas fue reiterativa la consideración de que la gestión del cronograma y riesgos era errónea, en la medida en que, en muchos casos, las proyecciones de tiempo no son las acordes a la realidad del negocio o de la unidad productiva; es decir, en ocasiones los tiempos no coinciden con las necesidades del proyecto. Como muestra de ello, se mencionó el caso de

Ejecución del proyecto

Para la tipificación de esta fase, se tuvo como interrogante base ¿qué opinión tiene usted al respecto de la fase de ejecución de los proyectos orientados al mejoramiento de las condiciones

es cuando se entregan productos, insumos y elementos agrícolas sin capacitación; o –irónicamente– los proyectos que buscan fomentar el mejoramiento tecnológico a través de capacitación vienen enfocados a cultivos o explotaciones pecuarias diferentes a las de los productores; o, simplemente, no se orientan a las áreas en las cuales tienen verdadera necesidad, por lo que se convierten en repeticiones periódicas año a año.

proyectos en los cuales la entrega de insumos no se hace progresivamente con el levante de las especies pecuarias o en coherencia con las etapas de los cultivos. Tampoco son tenidas en cuenta, dentro de los riesgos, características como la estacionalidad de las explotaciones agropecuarias, lo que ocasiona bajas en la rentabilidad e incluso pérdidas en los productos.

Los entrevistados manifiestan también que, en múltiples oportunidades, los proyectos únicamente se enfocan en entregar insumos y asesoría técnica específica sobre la explotación agropecuaria, mas no en nuevas tendencias de comercialización o el agregado de valor al producto, lo cual consideran un aspecto importante en la dinamización de los negocios. Es decir, no se configuran, desde la administración, elementos que permitan mejorar la competitividad de los negocios, situación que, siguiendo a De Ávila y Díaz (2017), configura un escenario negativo para la expansión de los negocios, especialmente si se considera la exportación de dichos productos a futuro.

socioeconómicas y/o productivas de los campesinos? La mayoría de los entrevistados coinciden en que el problema central en la ejecución es el avance de las actividades y la selección de

proveedores o contratistas calificados, pues debido al incumplimiento de estos, las actividades presentan retrasos. Igualmente, hubo referencia a la calidad de insumos, materiales, o elementos que se otorgan, que no cumplen las expectativas de la comunidad.

Respecto al desarrollo de los entregables, al ser una entidad pública, cumple con los requerimientos de los órganos de control y vigilancia. Respecto a los pequeños productores, estos sienten que el seguimiento muchas veces se realiza sobre un pupitre y no sobre la realidad, sobre

Monitoreo y control en los proyectos

Para indagar en este aspecto, se usó como pregunta base ¿cuál es su percepción respecto a monitoreo y control que ha ejercido la administración municipal a los proyectos que fomentan el comercio campesino? Al respecto, existe una sensación de inconformidad por el monitoreo y evaluación de los proyectos, específicamente de

Cierre del proyecto

Para este acápite, se consideró la pregunta ¿qué opinión tiene usted sobre el cierre que la alcaldía da a los proyectos de interés agropecuario? Al respecto, hay un consenso general en que los cierres de los proyectos se realizan de forma expedita y si bien es cierto que en su mayoría se presentan retrasos, los entrevistados coinciden

Gestión de los proyectos

Para finalizar la entrevista, se preguntó ¿cuál es la percepción que tiene usted sobre la gestión de los proyectos de la alcaldía municipal de Cácuta? De las respuestas a esta pregunta cabe afirmar que en términos generales los entrevistados dan parte de un relativo nivel de manejo en la gestión de proyectos, de la que salen a relucir actividades como una estimación más acertada

todo al momento de analizar las lecciones aprendidas, para no volver a incurrir en los mismos errores y prever de forma oportuna los riesgos a los que hubiere lugar. Lo anterior deja en evidencia que no existe una cultura en torno a la gestión de proyectos. Sobre el particular, Duran (2018) propone que, para este tipo de escenarios, es de vital importancia que las organizaciones implementen un cuadro de mando integral que permita, simultáneamente, atender todos los frentes y variables relacionados con el negocio y sus grupos de valor.

la comunidad y sus líderes, en la medida que, según los entrevistados, el control de los riesgos es mínimo y las desviaciones del cronograma no son tenidas en cuenta para realizar un correcto control de cambios. Además, no es oportuna ni adecuada la toma de decisiones, para las necesidades de un cultivo o una explotación pecuaria.

en que se realizan los protocolos en la aceptación de *stakeholders*. También se mide de forma aceptable la percepción de los interesados sobre la ejecución del proyecto. La unanimidad también es visible al momento de preguntar sobre el registro de las lecciones aprendidas, que no se realiza efectivamente.

con la realidad, pues los desbalances en el presupuesto han sido evidentes, así como con el cronograma, puesto que en la mayoría de los casos se traslapa. Así mismo, algunos expresan que existen asuntos relacionados con tópicos tributarios que, en ocasiones, no son explicados por la entidad gubernamental, lo que genera prevención. Al respecto, Castro-Alfaro (2016) expresa

que la disminución de las cargas tributarias ha sido un asunto que, tradicionalmente, se ha relegado a un segundo plano, situación que genera entorpecimientos futuros en la gestión de las organizaciones y/o personas naturales.

Seguidamente también, hacen referencia al involucramiento de los *stakeholders*, específicamente a los beneficiarios, que son la comunidad, puesto que no se les hace participantes efectivos de los

procesos y de la construcción del proyecto. Así las cosas, la alcaldía municipal de Cécota cumple medianamente con las exigencias de gestión de cada proyecto, lo cual, en palabras de uno de los encuestados, “debe mejorarse, porque la única entrada de dinero que tiene el tejido de campesinos del municipio son los dineros gestionados por la administración municipal” (Granados, Jaime, comunicación personal).

Consideraciones Finales

Hablar de conclusiones sobre las condiciones de la Alcaldía respecto a la gestión y ejecución de sus proyectos es un tanto apresurado, pues, como se mencionó en la introducción, este texto presenta los resultados parciales del proyecto. Por ello no se ha cristalizado una posición en tesis, toda vez que existen actores no consultados, mas no procesos sin evaluar. Sin embargo, en este apartado se presentan algunas reflexiones e inferencias preliminares de la información construida a través del análisis de las entrevistas.

Producto de las conversaciones sostenidas con los actores estratégicos en torno a la gestión y ejecución de proyectos en la alcaldía de Cécota, se puede afirmar que la organización cuenta con un sistema de control bien valorado por los participantes, lo que es atribuible al carácter público de la organización, es decir, a los controles y exigencias de los financiadores, los cuales son mayoritariamente del gobierno central. Consecuentemente, existe rigurosidad en los procesos de cierre de los proyectos, algo que también es atribuible al carácter público de la entidad. Aunado a lo anterior, existe aprobación de los entrevistados respecto a la efectiva entrega de los productos, sin que ello implique una satisfacción de los beneficiarios.

Respecto de las oportunidades de mejora, los relatos analizados permiten identificar los

siguientes puntos estratégicos para mejorar la gestión de la organización:

- Se deben fomentar los diálogos horizontales, especialmente en las etapas previas del proyecto, es decir, al momento de caracterizar las necesidades. Esto, además de develar las verdaderas necesidades del territorio y específicamente de los campesinos, permitirá establecer una conversación fluida con los grupos de interés y, con ellos, tejer sinergias en la triada alcaldía-proyectos-comunidad.
- En términos de planeación, los relatos expresan oportunidades de mejora en torno a las características de la producción y la gestión de los insumos (tiempo, riesgos, entre otros). Por tanto, es indispensable que la entidad disponga de otras soluciones, que permitan contar con alternativas ante las alteraciones.
- Respecto a la ejecución, persiste la crítica tradicional del Estado, a saber, que los proyectos son pensados desde la dimensión (y comodidad) de las grandes urbes, por lo que, reiteradamente, han desatendido las condiciones del territorio. Ello difumina el impacto del proyecto y genera pérdida de confianza de la ciudadanía en las intervenciones del municipio.
- Otro punto neurálgico es la repetición de los errores, pues los relatos de los entrevistados

permitieron identificar una sensación de inconformismos en torno a las reiteradas fallencias de la administración municipal en los proyectos, dando la sensación de desinterés sobre una ejecución efectiva de los proyectos desarrollados.

- Por último, a juicio del investigador, el mayor riesgo de la entidad gira en torno a la pérdida de credibilidad dentro de la comunidad campesina, una situación que, además de ser un costo político alto, va en contravía con la misión estatal.

Referencias

- Alcaldía Municipal de Cácuta. (2016). Plan de desarrollo Cácuta, cultural, productiva e incluyente. Recuperado de http://Cácotanortedesantander.micolombiadigital.gov.co/sites/Cácotanortedesantander/content/files/000001/39_plan-de-desarrollo-municipal--20162019-Cácuta-cultural-productiva-e-incluyente.pdf
- Arrieta, D., Lora, H. y Sánchez, J. (2018). Análisis de las empresas de Cartagena del sector logístico portuario basado en el modelo de configuración estratégica de Danny Miller. *Aglala*, 9(1), 62-90
- Castro, A. (2016). Estrategias para la disminución de la carga impositiva en las organizaciones empresariales. *Enfoque Disciplinario*, 1(1), 21-34.
- Daza, A., Vilorio, J. y Miranda Terraza, L. (2018). De la responsabilidad social empresarial (RSE) a la creación de valor compartido (CVC): una reflexión crítica sobre los dos conceptos. *Aglala*, 9(1), 263-285.
- De Ávila, E. y Díaz, A. (2017). Articulación del sistema ferroviario con los puertos marítimos y fluviales colombianos como alternativa estratégica para mejorar la competitividad internacional. *Conocimiento Global*, 2(1), 69-73.
- Durán, L. (2018). Estrategia de gestión basada en el cuadro de mando integral para la empresa Herrametal C.A. ubicada en municipio Iribarren, Estado Lara. *Enfoque Disciplinario*, 3(1), 49-71.
- Gómez, C. A., Sánchez, V. y Valbuena, G. I. (2019). Corrupción y administración pública: una relación antagónica. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas-FAC-CEA*, 9(1), 58-68. <https://doi.org/10.47847/faccea.v9n1a7>
- Pérez, E. y Pérez, M. (2002). El sector rural en Colombia y su crisis actual. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, (48), 35-58
- Salas, N. (2018). Desarrollo social de la nueva PDVSA: una mirada desde la perspectiva cualitativa - Primera Parte. *Enfoque Disciplinario*, 3(1), 18-47.
- Sánchez, V., Gómez, C., Coronado, C. y Valenzuela, W. (2017). Imaginarios ambientales y de educación ambiental de los estudiantes y docentes de la Institución Educativa Agrotécnico Mixto, municipio de Belén de los Andaquíes (Caquetá). *Educación y Humanismo*, 19(32), 126-144. DOI: <http://dx.doi.org/10.17081/eduhum.19.32.2537>