



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)

22615

**PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO PARA  
SUCRE**

**SUCRE, UNA EMPRESA COLECTIVA**

**PROGRAMA INTEGRADO DE  
INDUSTRIALIZACION Y MODERNIZACION DE LA COSTA ATLANTICA**

**SF-COL-95-001**

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO DE SUCRE**

**SUCRE UNA EMPRESA COLECTIVA**

Preparado para la Organización de la Naciones Unidas  
para el Desarrollo Industrial-ONUDI por La Fundación Futuro Para Sucre

Apoyo y cooperación Secretaria de Planeación de Sucre  
y Cámara de Comercio de Sincelejo

Basado en los estudios realizados por la Universidad de Sucre sobre la  
agroindustria pecuaria "Situación Actual del Sector Ganadero en el  
Departamento de Sucre" y por la Corporación Sabana Golfo Río sobre  
Cultura y Participación, "Los Procesos Culturales en Sucre".

Oficial de Apoyo: V, Gregor, IPC/PSD

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial  
Viena

## CONTENIDO

PRESENTACION

I. RESUMEN EJECUTIVO

II SITUACION ACTUAL DEL SECTOR GANADERO EN EL DEPARTAMENTO DE  
SUCRE

II LOS PROCESOS CULTURALES EN SUCRE

## PRESENTACION

La organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial-ONUDI y la Consejería para la Costa Atlántica de la Presidencia de la República de Colombia, a través del proyecto SF-COL-95-001, firmaron un convenio con la Fundación Futuro Para Sucre, orientado a generar un proceso social de planificación participativa, que se expresara en un plan estratégico para el desarrollo de Sucre, en el marco del esfuerzo regional denominado **CARIBE 21**.

Por las características propias del Departamento, es evidente que un esfuerzo de ésta naturaleza exigiera el análisis de la competitividad del sector ganadero, en cuanto principal actividad económica. El "Estudio sobre la Situación Actual del Sector Ganadero en el Departamento de Sucre", contó con el respaldo inmediato del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo- FONADE y con la asesoría del Centro de Estudios Ganaderos y Agrícolas-CEGA. Su ejecución contó con el aporte de la Universidad de Sucre.

El Plan Estratégico traza las pautas para la conversión de Sucre en una empresa colectiva, donde sus habitantes asociados disfruten de una adecuada distribución de las utilidades generadas con el esfuerzo del capital social y humano del Departamento. La construcción de una sociedad justa, que se estructure sobre la sólida base de la cultura sabanera y que alcance competitividad internacional en sus actividades productivas, dará viabilidad a la paz.

Igualmente es necesario considerar las posibilidades que ofrece Sucre como microregión sabanera por su riqueza ecológica, de una industria cultural. Habida cuenta que el ambiente, el paisaje y la topografía son determinantes en el aprovechamiento de unos recursos naturales como fuentes de una cultura.

En los tiempos actuales debido ante todo a la globalización y al surgimiento de nuevas formas de producción, la cultura se erige como el filón del desarrollo y como importante actividad económica del siglo que adviene.

De ahí que los estudios realizados por la Corporación Sabana Golfo Río sobre cultura y participación con el respaldo de FONADE y la orientación de la Fundación Futuro Para Sucre, constituyan además de una investigación seria, profunda y avezada de la idiosincracia Sucreña y de sus potencialidades, una contribución a mejorar en forma ostensible las condiciones competitivas del Departamento y la Región.

En todo este proceso la participación de la comunidad a través de los distintos sectores que la componen, fué decisiva. No hay que olvidar que en esta nueva era las sociedades se articulan mediante formas económicas de participación. Si anteriormente ello se cumplía con la utilización de canales como los partidos políticos, el ejército o la religión, ahora es necesario el empleo de la empresa económica como mecanismo de participación.

La incorporación de valores y creencias potenciarán la cultura regional con miras a generar un sueño de desarrollo colectivo.

El papel de la ONUDI y del Proyecto SF-COL-95-001 podrá apreciarse en toda su magnitud en el curso de los próximos años. En Sucre se le reconoce desde ya, el acierto de haber convocado a una sociedad al reto de **Sucre 21**, de un gran esfuerzo colectivo en el cual la industrialización sea un pilar estructurante.

La Fundación Futuro Para Sucre además de participar en la gestión y difusión de los estudios sobre cultura y ganadería impulsó la organización del proyecto juvenil del mismo nombre, el cual integran estudiantes universitarios y de bachillerato, con el fin de suscitar la utopía de un gran proyecto para Sucre y gestar mediante la acción estatal y empresarial un cambio en la sociedad sucreña y sabanera.

La Fundación cuenta con el apoyo del sector público y privado y en especial del sector comunitario y en consecuencia con su misión, se propone hacer más expedito en el Departamento y la región un desarrollo humano integral.

VOLUMEN I  
*RESUMEN EJECUTIVO*

SUCRE, UNA EMPRESA COLECTIVA

# ESBOZO PARA EL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO DE SUCRE

## 1. ALGUNOS DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO ECONOMICO

Sucré es, desde el punto de vista económico, un departamento agrícola-comercial. El sector agropecuario aporta el 50% del producto interno bruto departamental, seguido por el comercio y los servicios del gobierno con el 9% cada uno; bancos y seguros, al igual que alquileres de vivienda, 6%; e industria, 4%.

Algunos estudios en los que se ha intentado detectar los determinantes del crecimiento económico han encontrado una fuerte asociación entre este, medido por el producto interno bruto per cápita, y la tasa de escolaridad, las inversiones en infraestructura y las inversiones en seguridad. También se ha encontrado, cuando se correlacionan los sectores económicos, que existe una alta correlación entre la agricultura y el comercio; baja entre agricultura e industria, como expresión del escaso desarrollo agroindustrial, y también es baja entre agricultura y minería.

Sobre la base de ese breve diagnóstico parece relevante plantear la siguiente propuesta estratégica de desarrollo, la cual debe comprometer los esfuerzos y los recursos del gobierno departamental, la inversión pública del gobierno central en el departamento y la inversión privada local.

## 2. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS

### 2.1. INVERSION EN CAPITAL HUMANO.

Aunque se debe seguir avanzando en la ampliación de la cobertura, los esfuerzos y los recursos deben concentrarse, preferentemente, en el mejoramiento de la calidad de la educación mediante la capacitación docente, la provisión de medios educativos que eleven el rendimiento académico estudiantil; el fortalecimiento de la Universidad pública y el reentrenamiento permanente de la fuerza de trabajo vinculada al sector estatal departamental y municipal.

En esta dirección es importante crear, a nivel local, estímulos para subsidiar la demanda y acceder a los programas nacionales e internacionales de becas, con el fin de patrocinar a los mejores bachilleres y profesionales que accedan a los centros académicos de excelencia del país a formación de pregrado y de posgrado para luego vincularlos a la administración pública departamental y/o municipal.

En este sentido es válido aunar recursos públicos y privados para conformar una Fundación Social como mecanismo para el financiamiento de la educación de los jóvenes talentos sucreños con menores posibilidades económicas



Brindando mejores condiciones de financiamiento pero también reivindicando el cumplimiento de la función social de la Universidad de Sucre, se debe avanzar hacia la conformación de un centro de educación superior comprometido con el desarrollo de la región, que responda, desde el punto de vista de la formación del recurso humano y de la investigación, a las exigencias del desarrollo agropecuario, pesquero, agroindustrial y turístico del departamento.

## 2.2. CRECIMIENTO ECONOMICO BASADO EN LA AGRICULTURA Y EL EMPLEO

### 2.2.1. ADECUACION DE TIERRAS.

El gobierno y la dirigencia política sucreña, deberá retomar las tareas de persuasión al interior del gobierno central y en los bancos de proyectos de inversión del nivel nacional para que las obras de adecuación de tierras (control de inundaciones, riego y drenaje) de la Mojana- Sucreña figuren como prioridades de desarrollo nacional a escala regional, y se contraten los estudios de factibilidad e inversión a través del crédito externo.

En este sentido deben seguirse consolidando los esfuerzos para que la Fundación Futuro para Sucre, El Inat, y las Corporaciones Ambientales sean verdaderos promotores de proyectos estratégicos ante las instancias gubernamentales y no gubernamentales y se coordinen las acciones que permitan iniciar el camino de recuperación y desarrollo de esa subregión.

Para otras subregiones del departamento, como Sabanas y Montes de Maria, deberán impulsarse y apoyarse proyectos de irrigación a pequeña escala y de cosecha de agua en el marco de programas integrales de desarrollo rural campesino financiados a través de los esquemas de cofinanciamiento para el sector rural con el propósito de reducir la trashumancia ganadera (subregión Sabanas) e incentivar la aparición de nuevos cultivos intensivos en el uso de trabajo y de la tierra (Subregión Montes de Maria); en el caso del sector privado de medianos y grandes agricultores el principal instrumento serían los incentivos a la capitalización rural.

### 2.2.2. COMERCIALIZACION Y AGROINDUSTRIA.

Se deben conjugar esfuerzos con los municipios, el sector privado y organismos del Estado Central para estructurar una red de comercialización de alimentos y materias primas de origen agropecuario que permitan al subsector comercio actuar como un agente modernizador de las actividades rurales y un factor decisivo en la generación de empleos e ingresos rurales y urbanos.

Centros de acopio y almacenamiento de granos y pescados en la zona de la Mojana y el San Jorge, centros de acopio y procesamiento de leche y mataderos en la zona de Sabanas; de frutas en la zona norte; ferias comerciales y redes de información para negociaciones a distancia de ganado de levante en Sincelejo; cadenas de tenderos, tiendas comunitarias y centros minoristas, deberán integrarse a este esquema de desarrollo comercial fundamentado en los productos del sector primario.

Especial asistencia, sobre todo administrativo- financiera, deberá dársele a proyectos de transformación de productos encadenados al cultivo de la yuca (sustituta de cereales en la producción de alimento concentrado para la actividad pecuaria tecnificada) y a los de mejoramiento en la elaboración técnica y en la comercialización del queso costeño y doble crema (materias primas en las industrias de panaderías y pizzerías en los grandes ciudades del país). Tales iniciativas contribuyen a la generación de empleo rural, al mantenimiento de la población en el campo, y a la integración de los procesos productivos agrícolas y urbano-industriales.

Las iniciativas del sector privado urbano para el montaje de agroindustrias, alimentaria y no alimentaria, deben ser estimuladas por la vía de contratación de estudios e incentivos fiscales directamente, e indirectamente a través del facilitamiento de infraestructuras de servicios públicos necesarios para su operación.

### 2.2.3. SEGURIDAD RURAL

Recuperar la tranquilidad social mediante una mayor presencia del Estado en el sector rural proveyendo bienes públicos que satisfagan las más elementales necesidades de la población (acueducto, alcantarillado, energía eléctrica y vivienda campesina) y protegiendo la vida, honra y bienes de los ciudadanos, debe ser preocupación central del Estado en todos los niveles dentro del territorio departamental. Tales acciones deberán estar acompañadas también de aumentos en el gasto en seguridad rural para mejorar la inteligencia y la logística de las fuerzas del orden público, de la consolidación de los procesos de diálogo y de paz y, en general, de acciones tendientes a combatir y neutralizar los diferentes tipos de delincuencia asentados en el territorio departamental que le disputan la legitimidad al Estado.

### 2.2.4. DISMINUCION DE LA POBREZA RURAL

Mediante el apoyo de programas de acceso a la propiedad de la tierra a pequeños y medianos agricultores, la generación de empleo rural no agrícola ( construcción de vivienda campesina, apoyo a las actividades artesanales y de pequeña minería, mantenimiento de vías y caminos, y reforestación de cuencas de ríos y arroyos) y el apoyo a la participación de la sociedad civil rural

en las decisiones de la vida local, se debe reducir la pobreza rural y mermar la gravedad de los conflictos sociales en el campo.

Diversos estudios han mostrado el impacto positivo que sobre el ingreso de los más pobres en el departamento tiene la combinación de la actividad agrícola con la actividad pecuaria. Por ende, es conveniente generalizar la actividad pecuaria entre los clientes de la reforma agraria mediante Programas de Ganadería Doble Propósito Campesina consistente en la conformación de hatos de propiedad comunitaria, los cuales puedan ser usufructuados temporalmente por familias campesinas con tierras durante el tiempo necesario para criar u obtener un inventario de terneras hembras que ayude a la capitalización de la familia campesina.

La conformación inicial del hato debería provenir del esfuerzo de los gremios ganaderos para reactivar los lazos de reciprocidad y solidaridad social que tradicionalmente guardan muchos grandes ganaderos en las zonas rurales, pero hoy deteriorados por el rompimiento de la armonía social en el campo.

### 2.3. VIAS Y TRANSPORTE PARA LA APERTURA.

Echando mano de estrategias de cofinanciamiento a través del fondo para la infraestructura vial y urbana, del fondo para la inversión rural, y con el apoyo en recursos propios es importante diseñar un plan vial para el desarrollo del transporte multimodal para unir localidades rurales agrícolas y a estas con los centros urbanos.

Para la subregión Mojana y San Jorge, la terminación de la carretera San Marcos - Majagual, la limpieza y el dragado de los caños Rabón, Panceguita y Mojana, el mejoramiento de las facilidades portuarias y de ayudas para la navegación fluvial en algunos puntos del territorio como Puerto Franco y Guaranda, deben ser objeto de atención a corto y mediano plazo con ayuda del gobierno nacional.

Complementariamente, deberán unirse esfuerzos entre el gobierno central, el departamental y el sector privado para estudiar la factibilidad de la conexión con las ferrovías del Magdalena y Antioquia y el funcionamiento de un puerto privado en la zona del Golfo de Morrosquillo. Dichos proyectos cobrarán importancia creciente al ampliarse la frontera agrícola en la Mojana.

### 2.4. APOYO A LAS ECONOMIAS POPULARES URBANAS.

El paradigma del desarrollo que sentenció la capacidad del sector formal, de la economía para absorber productivamente la fuerza de trabajo, para generar ingresos suficientes y asegurar el acceso a la seguridad social, así como el

modelo empresarial que lo acompañó, han fracasado. En su lugar se ha revalorizado la pequeña empresa, intensiva en trabajo, apoyada en la fuerza de trabajo familiar, operando productivamente, la mayoría de las veces, en el lugar de consumo, pero con niveles de productividad aún muy precarios. Tales unidades productivas están materializadas en microempresas y negocios urbanos familiares, individuales y/o colectivos.

Las posibilidades de crecimiento de las mismas dependen en mucho de los esfuerzos estatales pero también de la capacidad de gestión empresarial de los individuos y sus organizaciones privadas. Por ello, dentro de un programa de creación de empleos, de formación de empresarios populares, y de generación y complementación de ingresos de las familias sucreñas, deberá darse vida a Proyectos de Vivienda - Empresa, con el concurso de una Fundación Empresarial de capital público y privado, cuyas acciones estén encaminadas a:

- La detección de mercados.
- El apoyo mediante créditos para financiar tecnologías, producción y comercialización en el marco de programas nacionales de desarrollo microempresarial.
- El impulso de estrategias asociativas de organización que ayuden a vencer las debilidades de tamaño y generen economías de escala para la producción y contratación de recursos.

## 2.5. APROVECHAMIENTO PLENO DE LOS RECURSOS DEL MORROSQUILLO

### 2.5.1. LA REFINERÍA DE COVEÑAS.

Nunca antes el contexto internacional y nacional ha sido más apropiado como ahora para gestionar ante el gobierno nacional y promocionar ante el capital privado nacional e internacional la construcción de una refinería en Coveñas, como una opción de inversión rentable que contribuirá al desarrollo industrial de Sucre y de la región.

En primer lugar, los gobiernos de los países industrializados están aumentando las importaciones de combustibles como consecuencia de las fuertes medidas restrictivas contra la contaminación ambiental, lo cual ha elevado los costos operativos de sus industrias. El déficit creado por la disminución en la producción interna de esos países debe ser suministrado mediante instalaciones localizadas en regiones de bajas emisiones contaminantes, fundamentalmente en áreas subdesarrolladas.

En segundo lugar, a nivel nacional, el flujo de petróleo continuará incrementándose a raíz de los hallazgos de Cusiana y Cupiagua, los cuales serán garantía de suministro confiable y duradero de insumo para procesos de

refinación que suplirían los faltantes que se importan y alimentarían las exportaciones de gasolina

Razones de seguridad, eficiencia y ventajas logísticas muestran a Coveñas como sitio recomendable para la construcción de la nueva refinería que necesita el país.

### 2.5.2. COMPLEMENTO TURISTICO

Los esfuerzos del sector estatal a todos los niveles, en conjunción con el sector privado, deben continuarse en dirección de proveer una oferta de servicios turísticos mediante la creación y/o mejoramiento de las infraestructuras de servicios públicos, infraestructura recreacional y comunicaciones. Los recursos provenientes de las regalías petrolera deben ser la fuente principal para el financiamiento de los proyectos.

### 2.5.3. LA PROVINCIA DEL MORROSQUILLO

Dadas las características económicas y culturales muy similares entre las comunidades habitantes del Golfo de Morrosquillo, es aconsejable una administración coordinada de sus necesidades y recursos. Si las restricciones y algunos efectos negativos de la operación del puerto petrolero de Coveñas han sido compartidos, es razonable que también se compartan los beneficios provenientes del pago de regalías.

En este orden de ideas, es deseable el impulso de iniciativas conducentes a que tales recursos se irrigen hacia el resto de las comunidades circundantes al Golfo. Para ello deberá recurrirse a consultas democráticas con las comunidades para hacer uso de disposiciones del nuevo ordenamiento territorial del país, especialmente para la conformación de provincias: la provincia del Morrosquillo.

## 2.6. CAMBIO INSTITUCIONAL

En general el cambio institucional deberá estar orientado, en primer lugar, a elevar la capacidad de planeamiento, coordinación y ejecución pública de los gobiernos departamental muy ligada a la propuesta - planteada atrás - de capacitar y reentrenar el capital humano de las administraciones públicas. En segundo lugar, a crear condiciones para el desarrollo de la democracia participativa.

La reorganización institucional de los sectores de la educación, la salud, la agricultura y las infraestructuras en general, son imperativos para abordar con eficiencia y efectividad el nuevo papel de los departamentos en la Colombia descentralista

En particular, el cambio institucional en el sector agrícola debería dirigirse a facilitar las acciones y proyectos de desarrollo rural campesino, la creación de empresas agropecuarias, la consolidación de la asistencia técnica agropecuaria a través de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria, la cualificación del recurso humano y la creación y consolidación de todo tipo de organizaciones de la sociedad civil rural.

En educación, a crear condiciones organizativas para la implementación y desarrollo de la ley general de educación, especialmente la capacitación docente, la diversificación del bachillerato, la administración eficiente de los recursos y los proyectos educativos institucionales.

Sembrar y enraizar la cultura del proyecto, de la participación, de la eficiencia y de la calidad total en la administración pública son procesos que deben abordarse desde ya, y constituirse en derroteros de gobierno, pues sin ellos poca credibilidad tendría cualquier propuesta de desarrollo, como las que aquí se esbozan.

## 2.7. PACTO POR UNA NUEVA POLITICA.

Los procesos de internacionalización de la economía, el ambiente de la nueva Colombia participativa y descentralista, el mayor conocimiento de las tradiciones culturales y políticas dan las condiciones objetivas para producir cambios en las organizaciones y en las reglas que han orientado el comportamiento y las costumbres políticas de los sucreños.

La lucha despiadada contra la corrupción, el recorte drástico de todo gasto burocrático inoficioso y la eliminación de las formas más aberrantes del clientelismo y patrimonialismo, constituyen las bases sobre las cuales debe levantarse el pacto político entre la dirigencia política, el gobierno, los gremios y el pueblo de Sucre para avanzar hacia una nueva política en el departamento.

El pacto incluye una versión definitiva de este esbozo de plan de desarrollo para que, mediante un consenso, el mismo permanezca por fuera de los intereses de la lucha política y se convierta en un elemento unificador de las voluntades políticas del departamento.

PROYECTO

SITUACION ACTUAL DEL SECTOR  
GANADERO EN EL  
DEPARTAMENTO  
DE SUCRE

RESUMEN EJECUTIVO

## RESUMEN EJECUTIVO

### 1. DIAGNOSTICO

El presente estudio "Situación Actual del Sector Ganadero en Sucre" fue realizado en el marco de una consultoría contratada y financiada por el Fondo Financiero de Proyectos de desarrollo, Fonade, y ejecutado por la Universidad de Sucre con la asesoría de la Corporación de Estudios Ganaderos, CEGA, y el apoyo y la interventoría de la Fundación Futuro para Sucre.

Su objetivo principal fue el de aproximarse a un análisis y caracterización de la situación actual del sector ganadero en el Departamento de Sucre para derivar de allí proyectos y alternativas de desarrollo que contribuyan a mejorar el desempeño económico del sector y de las actividades relacionadas con el de manera más inmediata.

### ASPECTOS METODOLOGICOS

La información suministrada en este trabajo es producto de la combinación de diversas fuentes estadísticas relacionadas con el sector ganadero. Así se realizó una encuesta a profundidad para obtener información primaria proveniente de los propietarios de fincas ganaderas en las distintas subregiones del departamento de Sucre: Golfo del Morrosquillo, Montes de María, Sabanas, San Jorge y la Mojana; de igual



manera se ha obtenido información de los comercializadores de productos ganaderos, la industria procesadora de leche, los queseros, los comisionistas, los hacendados de ganado y los vendedores de leche cruda.

Se ha recurrido también a la información estadística organizada por las entidades vinculadas con el sector ganadero, principalmente de la Unidad Regional de Planificación Agropecuaria, URPA, de la Secretaría de Agricultura departamental, de las Encuestas Nacionales Agropecuarias del DANE, del convenio ICA-USDA y de las Unidades Municipales Agropecuarias, UMATA, de visitas personales a fincas de pequeños, medianos y grandes ganaderos, agremiaciones, cooperativas y otras instituciones del sector, además de las entrevistas realizadas a ganaderos y asistentes técnicos.

## CARACTERIZACION

### Importancia Económica

La ganadería en Sucre ocupa un lugar preponderante en la economía departamental tanto desde el punto de vista de la generación del producto, como del empleo, los ingresos y las exportaciones regionales. Aproximadamente la mitad del producto interno bruto departamental lo genera el sector pecuario y dentro de la economía agropecuaria representa casi las  $\frac{3}{4}$  partes del producto.

El área en pastos representa alrededor de las tres cuartas partes de superficie aprovechada en actividades agropecuarias y la población vacuna representa el 1% y el 12.7% del hato nacional y regional respectivamente.

Las fincas pequeñas y medianas, menores de 100 hectáreas, poseen el 62% del área en pastos y albergan alrededor del 47% del hato, lo cual deja ver la importancia económica de este tipo de explotaciones; las fincas mayores de 100 hectáreas poseen el 38% del área en pastos y albergan el 53% del total del inventario de ganado vacuno.

## SISTEMAS PRODUCTIVOS

Básicamente, en el departamento de Sucre existe un solo sistema modal de producción ganadera correspondiente al sistema de doble propósito donde se dan las fases de cría, levante y ceba. Dentro del sistema de doble propósito se observan variantes en dependencia de la composición genética del hato, la cual a su vez está asociada con diferentes factores como la ubicación de la finca, clase de suelos y tipos de pastos, el manejo, las facilidades de comunicación y en general al desarrollo de los mercados de productos del ganado.

Así, existe un sistema de doble propósito donde predomina la raza cebú, cualquiera que sea la producción de leche de la vaca, ubicada en las subregiones de la Sabana, San Jorge y Mojana. Una característica de esta variante es la movilización total o parcial de los animales a zonas bajas durante la época seca, característica que explicaría en gran parte el uso de la raza cebú, ya que dada su rusticidad es la raza que soporta este tipo de manejo.

En zonas con suelos de mayor fertilidad, con buenas vías de acceso y mercado fácil de los productos, el sistema doble propósito ha evolucionado en su composición genética incorporando genes lecheros a través del cruzamiento de vacas cebú con ganado especializado en la producción de

leche, sobresaliendo el cruzamiento con la raza Pardo Suiza. Se ha dado principalmente en la subregión de Morrosquillo y áreas de Sabana y Montes de María más cercanas a Sincelejo.

En compensación los productores del sistema doble propósito donde predomina la raza cebú reciben mejores precios por la cría del ternero, frente al ternero producto del cruzamiento del cebú con razas especializadas en leche.

Venticinco fincas, según el directorio de Asocebú, se dedican a la obtención de reproductores puros de la raza cebú y que practican en cierta medida el sistema de producción de carne.

Históricamente el sistema D.P. ha venido en crecimiento en el sentido de que un mayor número de vacas se han incorporado al ordeño y es sin duda el sistema que ofrece mayores posibilidades para contribuir al desarrollo regional, por su mayor intensidad en el uso de la mano de obra y por la capacidad para generar valor agregado a través del desarrollo industrial de los productos.

Por tipo de actividad se tiene que en la subregión de Sabanas, Montes de María y Mojana es predominante la actividad de ordeño y cría, mientras en la subregión del Golfo del Morrosquillo se dan, además de la cría y el ordeño actividades de ceba de manera muy significativa; en áreas de la subregión del San Jorge, especialmente en Caimito, La Unión, San Benito se realizan actividades de levante.

#### SITUACION ACTUAL

El inventario de ganado vacuno en 1996 alcanzó las 730.000 cabezas con

un área en pastos de 683.900 hectáreas.

La tendencia del hato ganadero ha sido al estancamiento y con inclinación más bien a la disminución. Alcanzó un máximo de 780.000 cabezas en 1989 para luego estancarse y tender a la reducción, esta tendencia solo fue interrumpida por una leve recuperación en 1995, el momento más fuerte de la crisis de los cultivos agrícolas.

Entre 1970 y hoy también se han presentado procesos de relocalización del hato hacia la subregión del Morrosquillo en busca de seguridad y acceso a los mercados. Esta subregión ha visto aumentada su participación dentro de la estructura del hato departamental de 12% a 25%, en detrimento de la subregión del San Jorge. Montes de María, Sabanas y Mojana han permanecido relativamente estables.

## PASTOS

El área en pastos ha variado poco en los últimos 30 años presentándose algunas ligeras modificaciones por la incorporación de tierras dedicadas a la agricultura y las anexadas al uso pecuario por la desecación de ciénagas.

Lo que si ha sufrido fuertes variaciones en el tiempo es la composición botánica de las praderas con la introducción de nuevas especies.

El pasto Colosoama o Kikuyo ha llegado, a lo largo de las tres últimas décadas a constituirse en la especie predominante remplazando al puntero, a la pangola y en menor medida al pasto guinea. En la última década especialmente en la subregión del San Jorge, se han introducido

especies de brachiarias.

La rápida diseminación del Colosoana, asociado al uso indiscriminado de herbicidas hormonales y a la intensa deforestación de las fincas ganaderas ha dejado como resultado el monocultivo de pasto Colosoaná en las praderas de la subregión de la Sabana y Montes de María, lo cual ha traído como consecuencia la ruptura del natural equilibrio ecológico presentándose explosiones de insectos plagas, especialmente de mión o salivita a la cual es altamente susceptible dicho pasto.

El modelo de manejo de pasturas y potreros se ha modificado notablemente. Predomina hoy en día el cultivo de una sola especie de gramínea tratando por todos los medios, generalmente herbicidas, de mantenerlas limpias. Se cambiaron las cercas vivas( mata ratón, jobo, maderables, etc) por postes de concreto y cercas eléctricas. Se acabaron o disminuyeron drásticamente los árboles y palmas en los potreros. Es decir se acabo con la biodiversidad de especies que anteriormente caracterizaban los campos ganaderos sucreños y que ofrecían recursos forrajeros para todas las épocas, contribuían al mejoramiento de las propiedades físicas y químicas de los suelos y suministraban una ambientación adecuada a los animales. Al parecer mucho ha tenido que ver en este cambio de sistemas de praderas la existencia de dineros calientes en el mercado de la tierra y la influencia cultural paisa.

La productividad física de la tierra, en términos de litro de leche/ hectárea/ año, asciende a 302.4 litros de leche/ hectárea/ año, inferior a la productividad física nacional en doble propósito en sistemas de pastoreo extensivo mejorado (376. litros/ ha./ año) pero muy superior a los registros de los sistemas de doble utilización en los sistemas de pastoreo extensivo

tradicional (93.7 litros/ ha./ año ), según CEGA.

Por tamaño de explotación la información disponible permite afirmar que la eficiencia es mayor en las fincas pequeñas y medianas cuando esta se mide por la cantidad de leche producida por hectárea. En las explotaciones menores de 20 hectáreas se produce 1.18 litros/ ha./ día, en las explotaciones entre 20 y 50 hectáreas, entre 50 y 100 y entre 100 y 200 hectáreas, se obtienen promedios de 0.77 litros/ ha./ día y en las mayores de 200 hectáreas se obtienen 0.3 litros/ has./ día.

## TRABAJO

En coincidencia con la especialización en lechería y cría de las explotaciones pequeñas y medianas estas contratan y remuneran el mayor número de trabajadores vinculados a la ganadería, aunque en las pequeñas existe un fuerte contingente de trabajadores familiares que no encuentran ocupación plena en ellas.

El tamaño de las explotaciones, no resultó ser un elemento de diferenciación de la eficiencia de la mano de obra cuando ésta se mide por el número de litros de leche obtenidos por trabajador y por número de vacas en ordeño atendidas por trabajador, o por el número de trabajadores por finca.

## GANADOS

Los indicadores de productividad de los ganados, de acuerdo, con las encuestas realizadas a productores ganaderos, son las siguientes:

La edad al primer parto es superior a los 40 meses, el Intervalo entre partos es de 17 meses aproximadamente.

La tasa de natalidad es de 56% promedio departamental oscilando entre 50% en la subregión San Jorge y 62% en Montes de María. Si se compara esta tasa con las existentes en el país para doble propósito en sistemas de pastoreo extensivo mejorado, resulta inferior (69% según CEGA), pero superior a los sistemas de pastoreo extensivo tradicional.

La producción de leche por vaca oscila entre 2.6 y 2.4 litros/ día en época de lluvia y época seca respectivamente, inferior a las especificaciones productivas del sistema doble utilidad en el trópico que es de 3.6 litros/ día/ vaca, según Preston.

La producción de leche por tamaño de explotación corrobora la tendencia de las fincas pequeñas y medianas a intensificar la producción de leche. Así las explotaciones menores de 20 hectáreas obtienen promedios de leche/ vaca/ día de 3.1 litros, ligeramente superior al promedio obtenido en los tamaños grandes que es de 2.6 litros.

El peso al nacimiento varía entre 25 kgs hasta 32 kgs en las fincas con un grado de tecnología y de manejo del hato más avanzado.

El peso al destete presenta amplia variación en dependencia de la interacción entre la composición genética y el manejo del ordeño: 100 y 130 kgs para animales con genes lecheros y entre 130 y 160 kgs para animales cebú.

La edad al sacrificio, o mejor la edad en que se despachan los machos

cebados hacia mercados externos del departamento es de 40 o más meses. Si, en general, el peso a esa edad es de 450 kgs se deduce, entonces, que a lo largo de la vida de un animal macho la ganancia diaria, descontando 30 kgs de peso al nacimiento, es de 358 kgs, lo cual es considerado bajo si se tiene en cuenta que en pasturas tropicales existe un potencial para tasas de ganancias del orden de 700 a 800 gramos diarios posibilitando una edad al sacrificio alrededor de los 520 días.

Es de destacar que la tradición empresarial de los ganaderos sucreños no incorpora de manera amplia registros ni seguimiento a los parámetros tecnológicos y económicos de las fincas, con lo cual los índices de productividad se alejan de sus posibilidades potenciales.

Eso mismo tampoco permite a nivel micro ni macro económico contar con mecanismos de evaluación del comportamiento histórico y coyuntural de la actividad ganadera regional, la cual vuelve más difícil la orientación y aplicación de técnicas, las estrategias productivas y las políticas.

El comportamiento de la oferta de leche ha tenido una tendencia al crecimiento a lo largo de las tres últimas décadas. Sin embargo su tasa de crecimiento durante los últimos 10 años fue inferior a la tasa de crecimiento poblacional, lo cual señalaría que la producción de leche per cápita ha estado disminuyendo; y el flujo de ganado cebado para sacrificio hacia otras regiones del país ha tendido a mantenerse entre los 75.000 y 80.000 animales por año.

Entre los factores que han contribuido al aumento en la producción de leche se destacan: La mayor integración vial intra e inter regional del departamento, el mejoramiento de los precios relativos de la leche y del



queso frente a los de la carne, la ampliación de la infraestructura de acopio y procesamiento de la leche en el departamento y la Costa Caribe, el ordeño permanente en las fincas grandes, las mejoras genéticas mediante el cruzamiento de cebú con ganado lechero, especialmente en las zonas de fácil acceso a mercados y la introducción de pastos mejorados y manejo de los mismos en las áreas donde hubo mejoramiento genético y mayor desarrollo vial e infraestructural.

Un 57% del total de la oferta de leche proviene de las explotaciones pequeñas y medianas ( menores de 100 hectáreas ) y el restante de explotación con tamaño superior a las 200 hectáreas.

## FACTORES LIMITANTES DEL DESARROLLO GANADERO

### LA TRASHUMANCIA

Los bajos índices de productividad física que acompañan a la ganadería departamental con relación a las potencialidades que se tienen han sido acentuados por el carácter seminómada o trashumante que comporta una gran parte del hato departamental. Este sistema trashumante parece inhibir la modernización y adopción de técnicas más intensivas de la explotación en la ganadería ya que esta es aplicable a un ganado rústico cebú y no a un ganado orientado al doble propósito.

Por las características agroclimáticas como consecuencia de la mala distribución de las lluvias y su relación directa con la duración e intensidad del brillo solar se determinó una calificación mes a mes para las diferentes subregiones encontrándose que para la subregiones de San Jorge y Sabana presentan solo de cinco a seis meses con el calificativo de

meses húmedos y subhúmedos mientras que el resto del año corresponden en gran parte a meses desérticos y seco. Situación determinante en la escasez o falta total de forraje y como consecuencia los ganaderos inician en los meses de diciembre y enero la movilización de los ganados hacia las ciénagas, las cuales han bajado parte de su nivel y por ende se inicia la oferta de forraje.

Se encontró además que la radiación solar que se recibe en la subregión de Sabanas oscila entre 2700 y 3000 calorías por centímetro cuadrado semana, el doble de la necesaria para el crecimiento y desarrollo de especies forrajeras en potreros limpios (sin árboles).

Lo anterior indica la conveniencia de tener potreros arborizados con el objeto de compensar la alta evaporación y desecación de los suelos y mantener el equilibrio ecológico que coadyuve a un manejo sostenible de la ganadería en los diferentes agroecosistemas.

La trashumancia es fuerte sobre todo en la subregión de Sabanas, pues de la movilización total de ganado del departamento el 81% son de esta subregión.

Menos de la cuarta parte de los finqueros movilizados son pequeños y medianos ganaderos que movilizan alrededor del 4% de los animales, el restante son ganaderos con un tamaño de cabezas superior a las 100 que representan el 75% de los finqueros y movilizan el 96% de los animales.

El 24% de los animales movilizados son vacas paridas con crías, el 17% son vacas escoterías y novillas de vientre y el 31% son novillas de levante.

El 79% de los ganaderos que movilizan son propietarios de las fincas de destino, el 21% restante son arrendatarios o van a playones comunales.

De esta manera la trashumancia ha sido una salida económica viable para los ganaderos grandes con fincas propias en los sitios de destino y volúmenes de movilización apreciables, no parece serlo para los pequeños y medianos que han buscado alternativas a la trashumancia por el lado del mejoramiento en la alimentación y el manejo de agua en las Sabanas en época seca.

En general, el problema de la trashumancia es complejo y su reducción implica probar en fincas alternativas de manejo de aguas y alimentación que muestren ser mucho más atractivas desde el punto de vista económico que la alternativa de la movilización a las ciénagas.

A juzgar por el poco uso de las líneas de crédito del antiguo Fondo Financiero Agropecuario, hoy Finagro, para excavación de pozos profundos en Sucre, la inversión para utilizar agua subterráneas y establecer el riego a nivel de predios mediante la excavación de pozos profundos, no es rentable.

Sin embargo, algunos productores han optado no por el riego a nivel de predio, sino por el manejo de aguas mediante la cosecha de ella para consumo animal preferiblemente y en mínima proporción para mantener reservas de pastos en la época seca. Ello, combinado con otras alternativas de alimentación, los ha relevado de la necesidad de movilizar sus hatos hacia las ciénagas, evitando caídas muy drásticas, en la producción de leche/vaca y pérdida de peso de los animales.

A la luz de la teoría económica convencional la práctica de la trashumancia es racional económicamente, ya que permite la utilización del factor abundante, y por ende barato, tierra frente al factor escaso, por ende caro, como lo es el capital en esta región.

Desde este punto de vista si se toman en cuenta los costos de la tecnología y el precio de los productos el ganadero prefiere permanecer produciendo, con baja productividad física pero al mínimo costo, siendo eficiente desde el punto de vista de la economía privada.

Solo si existe una fuerte competencia por la tierra para otros usos que la volviese escasa para la ganadería o si alternativamente se produjese una fuerte expansión de los mercados para los productores ganaderos, o si se diese una combinación de ambos, sería previsible el uso de técnicas intensivas en capital para el manejo de la ganadería en esta región.

Sin duda, si se validasen las tecnologías existentes de alimentación en época seca se tendrá mayor certeza de las posibilidades de obtener un cambio en la forma actual como se combinan los recursos productivos en ganadería y la posible evolución de la trashumancia regional, bien que se reduzca o se mantenga.

## LAS CARACTERISTICAS Y EL TAMAÑO DE LOS MERCADOS

Básicamente la evolución de la producción ganadera departamental depende de las demandas de los mercados externos a la región, siendo Sucre un departamento proveedor de productos y materias primas agropecuarias. Alrededor de un 55 a 60% de la leche producida es

exportada en forma de leche líquida o de queso, hacia los mercados nacionales de otras regiones, sin agregarle mayor valor internamente, y alrededor de un 80% de la extracción ganadera fluye en la forma de ganado gordo y/o flaco hacia los mercados del interior del país.

Tanto por esta circunstancia como por la fuerte dependencia de la actividad de las condiciones climáticas, que vuelve la oferta muy inestable a lo largo del año, existe una amplia variación de precios de los productos del ganado, que no estimula tampoco la inversión permanente en mejoras tecnológicas.

Adicionalmente la falta de una organización gremial fuerte de los productores a nivel regional y la escasa participación de estos en las fases de comercialización y transformación de los productos, determina su escasa capacidad para incidir sobre la fijación de precios y la valoración de sus productos.

La capacidad de almacenamiento para leche en plantas estacionarias es de alrededor de los 110.000 litros/ día, y la capacidad de pasteurización es de 12.000 litros/ día.

La demanda interna por productos ganaderos es limitada por factores tales como el tamaño de la población, la escasa capacidad de compra de los consumidores, el lento crecimiento demográfico, los hábitos de consumo y la propensión al consumo de leche cruda.

Ampliar la demanda interna mediante la creación de más y mejores empleos, con el establecimiento de agroindustrias locales a partir de los productos ganaderos y la promoción de la participación de los ganaderos

en la conformación y desarrollo de estas empresas, es una vía necesaria para el desarrollo de la región y de la actividad.

## GANADERIA Y DESARROLLO SOCIOECONOMICO REGIONAL

Para regiones como Sucre la actividad ganadera no es una actividad económica más. En muchos municipios esta no solo es la principal, si no la única forma de producción y de empleo posible.

De su futuro depende el desarrollo regional y local y viceversa, de este dependerá que la ganadería pueda continuar en ellas o sea expulsada por una inseguridad creciente.

Este trabajo ha encontrado una relación inversa entre ganadería y población rural en miseria, que estaría indicando que ganadería no es sinónimo de atraso y miseria, sino que ella puede constituirse en una base adecuada para que desde ella se desarrollen actividades comerciales y de agregación de valor a sus productos que aumenten la tasa de empleo de los recursos y conduzcan a mayores niveles de desarrollo socioeconómico, a mejores niveles de vida, bienestar y progreso. Diversos estudios en la región ya han mostrado como en las explotaciones de tamaño inferior a la UAF, las familias logran aumentar sus ingresos económicos y mejorar su alimentación cuando combinan la actividad agrícola con la actividad pecuaria. La relación inversa hallada en este estudio sobre vocación ganadera y propiedades inferiores a la Unidad Agrícola Familiar, UAF, esta indicando la conveniencia de desarrollar programas de fomento ganadero en este tipo de explotaciones.

Algunos aspectos en los que es clave la presencia del Estado son factores

limitantes a la producción y a la comercialización de los productos ganaderos. Se ha encontrado, por ejemplo, una relación inversa entre vocación ganadera y dotación de infraestructura vial que induce que las zonas más ganadera no son las que tienen más y mejores vías; igualmente en educación existe una relación inversa entre zonas ganaderas y la tasa de alfabetismo, lo cual indicaría que en ellas, el índice de analfabetismo es mayor, con claras consecuencias negativas sobre el manejo y en general sobre la administración de las fincas ganaderas, en sus aspectos técnicos y económicos; pero principalmente El Estado deberá hacer presencia para garantizar la aplicación de la justicia y la seguridad de los ciudadanos preservando los derechos de propiedad, y la vida y honra de los mismos. Este estudio ha encontrado una correlación directa entre la tasa de delito y zonas ganaderas, lo cual es señal de que en las zonas de mayor ganadería es mayor la tasa de delitos. Las consecuencias de ello ya han sido señaladas atrás:

- ⑥ Disminución del hato ganadero e imposibilidad de los propietarios de administrar las operaciones productivas personal y directamente.

De la misma manera que la ganadería y sus instituciones deben contribuir a un mejor nivel de vida y una esperanza de progreso mayor entre los pobladores de muchas regiones rurales del departamento para que ello contribuya a la paz y desalienten la delincuencia y el delito, también la paz y la seguridad personal, que debe garantizar El Estado, son elementos indispensables para el desarrollo social y económico de la región.

## 2. PROYECTOS

En concordancia con el análisis anterior se ha definido un gran programa de apoyo al desarrollo ganadero del departamento de Sucre, que contribuya a solucionar los problemas más críticos del sector. El programa tiene como objetivos los siguientes:

### OBJETIVOS PRINCIPALES

Apoyar la actividad ganadera para que de manera integral se oriente a mejorar los índices de productividad, competitividad y la redistribución de los beneficios obtenidos.

Promover técnicas y sistemas de manejo que intensifiquen las explotaciones ganaderas y simultáneamente mejoren su capacidad para participar en los mercados.

Promover la adopción de técnicas de explotación ganaderas acorde con los medios ecológicos de sabana, montes y ciénagas, con los sistemas productivos de pequeños, medianos y grandes ganaderos.

Apoyar la generación y redistribución de ingresos obtenidos por la ganadería hacia los estratos de menores ingresos.

Apoyar el desarrollo ganadero sostenible, mediante la conservación y mejoramiento de los ecosistemas en el Golfo, Sabana, Ciénaga y Montes.



Apoyar el desarrollo de los mercados de productos pecuarios y la agregación de valor.

Realizar el seguimiento y evaluación periódica de la actividad ganadera a nivel microeconómico en la región y proponer los ajustes necesarios a nivel de políticas, de técnicas e institucionales.

Incorporar elementos de carácter cultural y sociológico que pueden influir en el éxito o fracaso de los programas y proyectos.

#### OBJETIVOS SECUNDARIOS

Estimular una mayor capacidad empresarial de los ganaderos del departamento.

Apoyar la integración de cadenas agroindustriales a partir de la ganadería mediante la generación de valor agregado en el departamento.

Establecer encadenamientos entre la agricultura y la ganadería mediante aprovisionamiento de forrajes y complementos alimenticios (frescos y procesados) producidos localmente.

Suministrar herramientas de análisis e información para mejorar la capacidad de toma de decisiones por parte de los distintos agentes.

Formar núcleos de investigación en el área ganadera mediante la incorporación de los estudiantes de la Universidad a los distintos aspectos a desarrollar por el presente programa.

PROYECTOS A DESARROLLAR DENTRO DEL PROGRAMA  
"APOYO AL DESARROLLO GANADERO EN EL  
DEPARTAMENTO DE SUCRE"

El programa como tal tiene tres grandes aspectos a desarrollar. Aplicados a un nivel técnico, desarrollo de mercados y seguimiento, monitoreo y estudios básicos.

APLICADOS AL NIVEL TECNICO

- 1 ▪ Sistemas de manejo de pastos y forrajes para las Sabanas bajo condiciones de sequía.
- 2 ▪ Mejoramiento genético hacia el doble propósito.
- 3 ▪ Mejoramiento de pasturas para condiciones de sabanas y en general de suelos ácidos y erosionados.
- 4 ▪ Desarrollo del doble propósito en explotaciones a pequeños y medianos productores que incluye:
  - a ▪ Suministro, selección y mejoramiento de ganado hacia el doble propósito.
- 5 ▪ Monitoreo y apoyo en el manejo técnico y administrativo de las fincas.

- c. Capacitación en aspectos técnicos y administrativos de las fincas de doble propósito.
- d. Apoyo a formas organizativas que contribuyan a modernizar la producción como cooperativas, asociaciones u otras.
- e. Apoyo a entidades que mejoren la capacidad de negocios como comercializadoras de queso e infraestructura de acopio de leche.
- f. Monitoreo a fincas ganaderas mediante diseño y aplicación de registros.

#### DESARROLLO DE MERCADOS

- Alternativas de diversificación y modernización del mercado del queso costeño y doble crema para mercados nacionales desde la producción hasta la comercialización. Factibilidad de crear comercializadoras.
- Alternativas para el desarrollo del mercado de la leche en Sucre. Diseño de estrategias, de infraestructura de acopio, procesamiento y diversificación en derivados lácteos bajo escenarios diferentes: a) basado en la trashumancia con redistribución regional de la oferta. b) Sin trashumancia con relocalización del ganado.

#### SEGUIMIENTO, MONITOREO Y ESTUDIOS BASICOS

- Opciones de manejo en ganadería de ecosistemas frágiles de ciénaga desde el punto de vista de conservación ambiental y trashumancia.

- Opción de manejo en ganadería en el ecosistema de Sabana.
- Análisis y evaluación del sistema productivo basado en la trashumancia. Estudio general y de casos. Régimen legal y normativo.
- Coyuntura agropecuaria para la región noroccidental de la Costa Atlántica.
- Modernización, sistemas de producción ganadero y relaciones socio-económica en la ganadería del departamento de Sucre.

### 3. RESUMEN DE COSTOS DEL PROGRAMA

A. Aplicados al Nivel Técnico	\$825.840.000
B. Desarrollo de Mercados	\$71.040.000
C. Seguimiento, Monitoreo y Estudios Básicos	<u>\$147.552.000</u>
<b>GRAN TOTAL PROGRAMA</b>	<b>\$1.044.432.000</b>

## CONSIDERACIONES SOBRE EL PROYECTO SUCRE

En el momento que se realiza este estudio, la sensación predominante entre los distintos actores institucionales y sociales es que el Departamento se encuentra en una situación crítica, "embotellado", con escasas posibilidades de resolver problemas estructurales: infraestructura, empleo, desarrollo empresarial, crisis del agro y afrontar situaciones nuevas, que a juicio de los entrevistados, derivan de la apertura económica y la competencia internacional que debilita la promoción de los productos del Departamento, la delincuencia común que revierte la habitual imagen de tranquilidad, la violencia guerrillera que "interrumpe abruptamente el ciclo económico y la vida cotidiana", la percepción que el modelo político ha mostrado su ineficiencia e incapacidad para articular las regiones y sus poblaciones. En síntesis, hay un agravamiento, una espiral que une viejos problemas con nuevas situaciones y que desborda la capacidad de manejo de la dirigencia.

Esta complejidad de la situación puede llevar a privilegiar aspectos particulares, estrategias específicas, sin tener en cuenta la globalidad, el conjunto de relaciones en que se mueve el Departamento. La solución al problema de la violencia puede convertirse en prioritaria para algunos sectores que ven las salidas autoritarias, de fuerza o bien las de diálogo regional como el eje central del quehacer. Para algunos administradores locales la falta de recursos de inversión, el desempleo, el deterioro del agro, son los temas relevantes de sus programas de gobierno, en que la microempresa, los proyectos agroindustriales, el mejoramiento del recaudo de impuestos son las alternativas viables.

El problema del desempleo es particularmente conflictivo. Generación de proyectos agroindustriales? Hacia qué mercados, con cuáles productos que dispongan de ventajas competitivas? Y los problemas infraestructurales: puertos, vías, servicios públicos? Cómo se puede atraer la inversión nacional o extranjera cuando se carece de una mentalidad empresarial, la inseguridad espanta los posibles inversores y la administración pública parece andar en contravía de los intereses empresariales?

Al analizar los registros de la Cámara de Comercio se observa un crecimiento de la actividad empresarial en términos de microempresas y empresas dedicadas al comercio y en menor grado los servicios, que no generan volúmenes de empleo considerables y en los que la gente lucha en fuerte competencia por posicionarse en mercados reducidos.

Los entrevistados coinciden en que hay una crisis de liderazgo al interior del Departamento y que no hay ideas fuerza, visiones capaces de articular y movilizar al pueblo sucreño ni actores sociales capaces de promoverlas. Se reconocen las limitantes de la clase política, de la cultura política, pero no se vislumbra un proyecto alternativo. Los resultados prácticos derivados de la nueva Constitución, la apertura económica, el Salto Social, al igual que en varias regiones del país, son limitados y como señaló uno de los participantes "acomodación de lo viejo en lo nuevo".

El proyecto de la región Caribe se observa con interés, pero no como una solución posible, inmediata para el Departamento. Este pareciera que trata de mirarse hacia adentro tratando de encontrar respuestas en lo local, lo regional, observando con aprensión lo externo. La articulación con los mercados regionales costeros es débil.

Los hijos de los ganaderos, comerciantes y otros grupos económicos, educados en Cartagena, Barranquilla, Bogotá y el exterior han modernizado algunos procesos productivos, contables, administrativos, pero escasamente han modelado la mentalidad empresarial, las relaciones sociales. La tecnología es incorporada en la matriz cultural pero las reglas de juego conservan su vigencia. La falta de contacto con el exterior, la confrontación de visiones con otras culturas refuerza lo local, la "parroquia-visión".

El éxito del Chano Romero y Arturo García y la expansión ganadera del siglo XIX y parte del XX, que fueron el motor impulsador, se convierten extrañamente en el límite, en el freno. El ganadero trashumante y el ganadero financiero no encuentran clara expresión en un mundo en que el conocimiento, la información y la tecnología son el nuevo poder. Puede Sucre competir en calidades, precios, diversidad de productos, con las ganaderías holandesas, suizas, Nueva Zelanda, con sus hatos automatizados, técnicas biogenéticas, aprovechamiento de subproductos?

Son las ventajas comparativas de la ganadería de comienzos de siglo las mismas de finales del milenio ?

Puede ser la ganadería nuevamente el sector jalonador del desarrollo del Departamento? Evidentemente dispone de una experiencia acumulada, poder social y político, logros, recursos económicos, expectativa de recompensas. Pero requiere adaptarse a las nuevas visiones, tecnificarse, apropiarse de las nuevas tecnologías, entrar en contacto con los centros productivos y comerciales del mundo, asimilar las transformaciones mundiales de la ganadería, participar en el desarrollo social, cambiar su imagen de hatotrashumante por la de ganadería intensiva.

La diversidad cultural, el sentido del disfrute, la mezcla étnica, la potencialidad natural abren perspectivas para un impulso al turismo como alternativa económica. En un momento que se cuestiona en el mundo el turismo de los hoteles cinco estrellas, de las grandes inversiones, de los resort, para vislumbrar un turismo basado en la diferencia, en la inserción en la cotidianidad de los pueblos, en la vivencia étnica, en lo ecológico, Sucre podría convertirse en un escenario atractivo, que está por hacer y no requiere desmontar o deslastrar modelos turísticos anteriores. Si el mundo entero se encuentra angustiado por el stress, la aceleración de la vida moderna, la velocidad, por qué no pensar en alternativas turísticas de descanso, desaceleración, disfrute, recuperación de lo afectivo, dirigidas a sectores de la población mundial que lo demandan .

Desde estas perspectivas es fundamental encontrar un norte, una orientación clara que mueva las fuerzas vivas del Departamento y que creemos puede ser la inserción de Sucre a su escenario natural cual es el Caribe, en una amplia zona que abarca las Antillas, Centroamérica y la región sur de los Estados Unidos, particularmente Miami, que es la puerta de entrada al comercio latinoamericano. Productos agropecuarios, turismo, servicios, orientados a los mercados externos, en alianzas estratégicas con diversos grupos de la Costa Atlántica que puedan favorecer la apertura de mercados, aportar experiencias e inducir inversiones.

Una orientación de este tipo supone mejorar la competitividad, la calidad de los productos ofrecidos, para adaptarlos a los cánones internacionales, en una estrategia que involucre las Administraciones públicas, núcleos empresariales comerciales y financieros, la Universidad y Centros de Investigación en

Ciencia y Tecnología, la Cámara de Comercio, las colonias sucreñas, las Casas de la Cultura, grupos de creadores culturales, promotores turísticos y otros actores que puedan contribuir.

Esta estrategia implica una orientación clara respecto de las inversiones en infraestructura necesarias para la inserción internacional: adecuación de puertos, redes viales, servicios públicos, redes informáticas, infraestructura turística ( o readecuación de escenarios naturales o artificiales al estilo del turismo cafetero, pero en este caso hacia el ganadero, aprovechando regiones como Corozal, Sincé, San Marcos, etc. o bien turismo ecológico hacia la Mojana).

Un factor crucial es la formación del recurso humano requerido para impulsar esta estrategia. Por un lado es conveniente realizar un rápido inventario del potencial existente, sus fortalezas y debilidades y desarrollar un análisis participativo de las ventajas y desventajas competitivas de los distintos sectores. Igualmente facilitar la vinculación, la articulación, el aprendizaje del capital humano con las ferias y eventos internacionales del Caribe; la realización de tutorías, pasantías, que permitan observar y asimilar experiencias exitosas de otros países y lugares; facilitar el retorno de profesionales sucreños que puedan aportar su Know-How mediante incentivos, proyectos de desarrollo e investigación.

Por otro lado es importante precisar los condicionamientos y requerimientos de la inversión nacional y extranjera en términos de facilidades, seguridad, ventajas, incentivos fiscales, infraestructura y examinar críticamente la cultura política y empresarial sucreña para ir la ajustando a nuevos escenarios.

Sucre en el Caribe representa una estrategia de modernización, que debe estar ligada a los más recientes avances científicos, tecnológicos y sociales y que puede programarse en metas y resultados concretos a corto y mediano plazo.

Queda un interrogante cuya respuesta está por fuera de este estudio, pero que es clave para el futuro: ¿Qué sector o cuáles sectores deben jalonar una estrategia de este tipo? Debe ser un esfuerzo gubernamental, privado o mixto? ¿Cómo motivar a una población escéptica, pero con una enorme carga de necesidades y anhelos insatisfechos?