



Evaluación de los proyectos de Reactivación Económica para los damnificados del Fenómeno de la Niña 2010-2011

Autor: Jairo Núñez

Asistentes: Camila Cortés, Andrés Bateman y Daniel Wiesner



Evaluación de los proyectos de Reactivación Económica para los damnificados del Fenómeno de la Niña 2010-2011

Autor:

Jairo Núñez

Asistentes:

Camila Cortés, Andrés Bateman y Daniel Wiesner



Evaluación de los proyectos de Reactivación Económica para los damnificados del Fenómeno de la Niña 2010-2011

Autor: Jairo Núñez

Asistentes: Camila Cortés, Andrés Bateman y Daniel Wiesner

ISBN: 978-958-58393-6-6

Fedesarrollo, Fondo de Adaptación, Bogotá, D.C., 2016

Formato: 16 x 23 | Páginas: 84

Evaluación de los proyectos de Reactivación Económica para los damnificados del Fenómeno de la Niña 2010-2011

ISBN: 978-958-58393-6-6

Primera edición: mayo 2016

Derechos reservados.

Esta publicación no puede ser utilizada de manera total o parcial. No puede ser registrada ni reproducida en ninguna forma ni por ningún medio, sea éste mecánico, fotoquímico, electrónico o magnético, o cualquier otro, sin el permiso previo y escrito de los autores.

© 2016 Fedesarrollo, Fondo de Adaptación

Fedesarrollo
Bogotá D.C., Colombia
www.fedesarrollo.org.co

Fondo de Adaptación
Bogotá D.C., Colombia
www.fondoadaptacion.gov.co/

Diseño y diagramación: William Cruz Corredor | www.laimprentaeditores.com

Las opiniones y conceptos expresados en esta publicación son de responsabilidad estricta de sus autores y no comprometen al Gobierno colombiano, ni a las entidades vinculadas a esta iniciativa.

Impresión y encuadernación: La Imprenta Editores S.A.

Impreso en Colombia | Printed in Colombia

Contenido

Introducción	5
Antecedentes	8
Los beneficiarios de los proyectos REACTIVAR	11
El contexto rural colombiano	13
Metodología de la evaluación de medio término	17
Metodología	17
Selección de la muestra	19
Metodología de análisis	20
Resultados de la evaluación de medio término	23
Café	23
Silvopastoril	43
Gulupa	51
Plátano	57
Uchuva	69
Conclusiones generales, recomendaciones y experiencias exitosas	75
Referencias	83

Introducción

Los proyectos REACTIVAR

Para responder al desastre causado por el Fenómeno de la Niña durante los años 2010 y 2011 cuando se afectaron 18 departamentos (La Mojana tuvo una inundación sin precedentes y se rompió el Canal del Dique, entre otros muchos daños), el Gobierno Nacional en cabeza del Ministerio de Hacienda y Crédito Público creó el Fondo Adaptación como una institución que sirviera a la reconstrucción de las infraestructuras vial, de salud, de educación, de acueducto y saneamiento básico, reactivación económicamente a las zonas afectadas (rurales en su mayoría) y, minimizara los riesgos asociados con el cambio climático. Si bien el decreto de creación del Fondo fue de 2010, sólo hasta diciembre de 2011 éste contó con presupuesto de inversión y logró la aprobación de la planta de personal para operar. Es así que los programas de Reactivación Económica se diseñaron durante 2012 e iniciaron ejecución entre 2013 y 2014.

En razón a que la mayor afectación del Fenómeno de la Niña 2010-2011, fue en zonas agrícolas y pecuarias de 18 departamentos del país, la estrategia de Reactivación económica se centró en las zonas rurales de los mismos, a través de 5 programas: Programa REACTIVAR al que corresponde la presente evaluación, Programa de investigación y transferencia de tecnología agropecuaria orientado hacia el cambio climático, Programa de adecuación de tierras que incluyó cuatro grandes distritos de riego y drenaje, la participación en más de 150 alianzas productivas y el apoyo a más de 250 microempresas rurales.

El Programa REACTIVAR, en adelante denominado únicamente REACTIVAR, se concibió para reiniciar las actividades productivas de los pequeños productores afectados por el Fenómeno de la Niña 2010-2011 quienes en su mayoría habían perdido sus cultivos o sus cabezas de ganado y que, al perder sus activos productivos, presentaban dificultades para reemprender la generación de ingresos. Una de las estrategias de sostenibilidad consistió en identificar, diseñar, financiar y ejecutar los REACTIVAR conjuntamente con las Secretarías de Agricultura de los 18 departamentos, con quienes se inició un trabajo escalonado en el tiempo, ante la imposibilidad de atender simultáneamente los 18 departamentos, de tal manera que fueron entrando gradualmente y en cascada los departamentos en grupos de 3 o 4, dependiendo de

la capacidad de gestión de la Secretaría de Agricultura y de la magnitud del desastre. Es así que se fue en un orden que iba desde los departamentos más afectados hasta los menos afectados y la velocidad de la identificación y diseño dependía de la fortaleza o debilidad de cada Secretaría. Esta es la razón, totalmente prevista, por la cual no se inició la ejecución simultáneamente en todos los departamentos.

En lo que respecta a la cofinanciación prevista por parte de las Secretarías de Agricultura, ésta fue posible en los casos en los que el Gobernador del Departamento y el Secretario de Agricultura tenían calidades gerenciales destacadas y le dieron a la emergencia la importancia que merecía, contaban con recursos disponibles (caso Antioquia) o con capacidad de gestión ante otras fuentes de financiación con el Fondo Nacional de Regalías (caso Atlántico). En el curso de la ejecución fue necesario eliminar el requisito de cofinanciación por parte de los departamentos ante las grandes dificultades que esto presentó y que obstaculizaba la gestión del Fondo Adaptación.

Además de la estrecha coordinación con las Gobernaciones de los Departamentos a través de las Secretarías de Agricultura o de Desarrollo Económico, REACTIVAR previó la participación y la coordinación con otras entidades públicas tales como los Municipios y las UMATAS, el SENA, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el DPS, Corpoica y otras, en donde vale destacar la coordinación prevista entre REACTIVAR y el Programa de investigación y transferencia de tecnología para la adaptación al cambio climático que Corpoica viene ejecutando con el apoyo técnico y financiero del Fondo Adaptación.

Los proyectos REACTIVAR se previeron como alianzas entre pequeños productores asociados con empresas del sector privado quienes garantizan la compra de las cosechas, en los que se mejoran los ingresos de los agricultores porque se produce para un mercado asegurado y debidamente analizado, con un plan producción basado en sistemas de producción rentables con planes de asistencia técnica y la provisión de insumos; la creación o consolidación de organizaciones o asociaciones de productores que, además de restablecer el capital social roto por la tragedia, garantiza economías de escala y poder de negociación frente a los compradores y la ejecución de planes de manejo ambiental y de manejo de riesgos que garantizan la sostenibilidad en el largo plazo.

Todo lo anterior, con dos estrategias adicionales que han demostrado disminuir los riesgos y maximizar las probabilidades de éxito: uno, es realizar los estudios de preinversión o factibilidad que incluyan los estudios social, de mercado, técnico, ambiental y financiero y,

segundo, crear Fondos Rotatorios de crédito con los recursos que los agricultores aportan y que son equivalentes al monto otorgado por el proyecto para insumos y otros costos directos de producción.

Se previó que REACTIVAR atendería a más de 90,000 familias, ubicadas en más de 200,000 ha, en 300 municipios y en 18 departamentos (Fondo Adaptación, 2013). A mediados de 2012, tras casi dos años de operación, se hizo evidente que la escala de la intervención de los proyectos REACTIVAR requeriría de herramientas especiales para monitorear y hacer seguimiento al progreso y a los resultados de los proyectos productivos. Por esa razón en 2003 el fondo adaptación decidió contratar con Fedesarrollo, la elaboración de un Sistema de Monitoreo y Seguimiento y una evaluación cualitativa de medio término de los proyectos REACTIVAR.

Este documento presenta los resultados de la evaluación cualitativa de medio término de los proyectos REACTIVAR del Fondo Adaptación. La información aquí contenida está basada en visitas de campo a 10 proyectos productivos y en las transcripciones de 20 grupos focales en los que participaron los beneficiarios de éstos. Esta información fue codificada y analizada utilizando software Atlas.ti y los preceptos metodológicos de la teoría fundamentada.

El objetivo de la evaluación es comprender el funcionamiento de los proyectos productivos y entender a profundidad el contexto en el cual éstos se desarrollan. Además de ello, la evaluación de medio término también es una herramienta que recopila las experiencias exitosas y las lecciones aprendidas a lo largo de estos dos años de implementación de los proyectos REACTIVAR. En ese sentido, este documento es de especial importancia para aquellos servidores públicos que están o estarán a cargo de por lo menos 20 proyectos reactivar que aún no han sido implementados pero que entrarán en ejecución durante este año y el próximo.

El documento se divide en 4 secciones. La primera sección describe los antecedentes que llevaron a la creación del Fondo Adaptación, el contexto histórico en el cuál se desarrollan los proyectos REACTIVAR y las características de los beneficiarios y los principales retos que las personas enfrentan. La segunda sección describe la metodología cualitativa utilizada para llevar a cabo la evaluación, los criterios empleados para escoger la muestra de 10 proyectos y los métodos que se utilizaron para analizar la información recolectada en el trabajo de campo. La tercera sección muestra los resultados de la evaluación cualitativa de medio término de los proyectos REACTIVAR. Esta sección contiene cinco secciones, una para cada uno de los productos en los cuales están basados los 10 proyectos REACTIVAR analizados (café, silvopastoril, gulupa, plátano y uchuva). La cuarta sección, a modo de conclusión hace una recopilación de

las experiencias exitosas y las lecciones aprendidas en la implementación de los proyectos. Asimismo, presenta una serie de factores transversales que se consideran importantes para entender los aciertos y desaciertos de la intervención.

Antecedentes

Como ya se mencionó, el Fenómeno de La Niña 2010-2011 generó en Colombia un inusitado incremento de las precipitaciones. Durante meses, las lluvias se mantuvieron en máximos históricos, generando inundaciones, deslaves y deslizamientos en una escala sin precedentes. Se desencadenó así una serie de eventos catastróficos conocidos como Fenómeno de la Niña 2010-2011. Además de daños a la infraestructura, la destrucción de cultivos fue uno de los principales estragos causados por dicho Fenómeno:

“A agosto 18 de 2011, el número de hogares afectados por la ola invernal 2010-2011 era 879.542, lo que corresponde a 3.219.238 personas. Otras cifras que ilustran la magnitud de una tragedia que se manifestó en múltiples dimensiones son que 87.5% de los departamentos y 93.03% de los municipios del país resultaron afectados por la ola invernal. A esto se suma una afectación en el 2.09% de las hectáreas cultivadas, en el 4.13% de las sedes educativas, en 269 acueductos y en 751 vías. (Sánchez, 2011).

De otro lado, la afectación de la actividad productiva también fue de gran magnitud. Las cifras del DANE (2011) indican que, a agosto de 2011, 603.895 hogares reportaron pérdidas agropecuarias, 483.929 reportaron pérdidas de cultivos, mientras que 242.137 hogares perdieron ganado por culpa del fuerte invierno. Asimismo, un buen número perdió aves de corral, otras especies menores y peces. En el mismo sentido, muchos tipos de bienes relacionados con la actividad económica resultaron afectados. Según el DANE (2011), 324.058 fincas, 8.902 locales comerciales, 1.309 fábricas y 1.714 bodegas fueron los bienes afectados por la emergencia invernal 2010-2011” (Fedesarrollo, 2012c. P12).

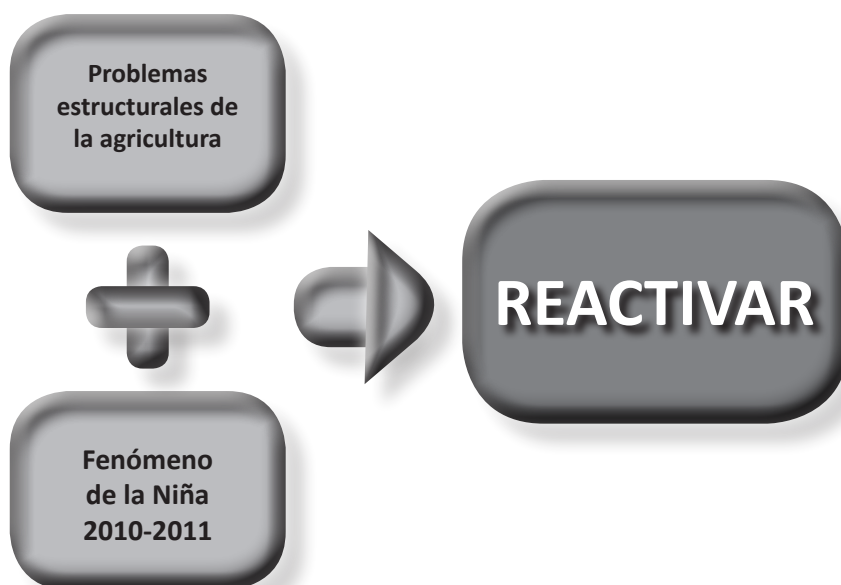
En respuesta a esta devastación, el Fondo Adaptación, entidad creada por el Gobierno Nacional para reparar y reacondicionar la infraestructura, las viviendas y las unidades productivas destruidas por las lluvias, se dio a la tarea de reactivar económicamente las zonas afectadas con un enfoque de adaptación al cambio climático y mitigación del riesgo.

En este contexto, en conjunto con Fedesarrollo, el Fondo Adaptación diseñó los “Programas Regionales de Reactivación Económica (REACTIVAR)”, que tienen por objeto estructurar

y poner en ejecución Programas Regionales de Reactivación Económica en el sector agropecuario en las zonas afectadas por fenómeno de La Niña. El principal cometido de los proyectos REACTIVAR es mejorar el ingreso de los productores rurales damnificados por este evento climático y adaptar sus prácticas de producción a los cambios climáticos.

El diseño de los proyectos REACTIVAR se basó en la premisa de construir sobre lo construido (Fedesarrollo, 2014). Por esa razón se tomó como base un esquema exitoso: el programa Apoyo a Alianzas Productivas impulsado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) con el apoyo técnico y financiero del Banco Mundial. Los proyectos REACTIVAR mantuvieron elementos esenciales de los programas de Alianzas Productivas, tales como la exigencia de un estudio de preinversión, el establecimiento de alianzas comerciales, el fortalecimiento socio-empresarial de las asociaciones productivas, la provisión de asistencia técnica, la creación de un Fondo Rotatorio y la inclusión de un sistema de monitoreo y seguimiento. Todo esto con la intención no solo de paliar los efectos del Fenómeno de la Niña, sino también de resolver los problemas estructurales de la agricultura. Esto último fue una condición esencial para garantizar que los REACTIVAR tuviesen éxito (ver Figura 1).

Figura 1. Contexto en el que se diseñó la intervención



Por supuesto, los proyectos REACTIVAR también incorporaron elementos novedosos, propios de una iniciativa que buscaba mitigar los efectos de un fenómeno climático extremo como La Niña. En ese sentido, además de los mencionados elementos de los proyectos de Alianzas Productivas, los REACTIVAR también incluyeron aspectos como la elaboración de un plan de manejo ambiental y de gestión de riesgo para reducir la vulnerabilidad de los productores al clima. En la dimensión productiva, algunos proyectos REACTIVAR también buscaron que los productores beneficiarios incorporaran en sus actividades el uso de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Estos nuevos rasgos de los proyectos REACTIVAR se estructuraron en torno al objetivo de fortalecer a los productores en las siguientes tres dimensiones:

- **Sostenibilidad económica y social:**

- Enfoque de cadena productiva con lógica de aglomeración
- Vínculos comerciales con empresas del sector privado
- Garantía de un ingreso mínimo de dos salarios mínimos mensuales por familia.

- **Sostenibilidad ambiental:**

- Planes de Manejo Ambiental
- Mitigación del riesgo

- **Sostenibilidad institucional:**

- Articulación con organizaciones y entidades de todos los niveles del sector público y del sector privado
- Alianza estratégica en el territorio con las Gobernaciones a través de las Secretarías de Agricultura o Desarrollo Económico

Para una descripción completa del diseño y el contexto en el que se desarrollan los proyectos REACTIVAR de Fondo Adaptación, pueden consultarse los dos tomos elaborados por Fedesarrollo (2013) a este respecto. Estos documentos describen en detalle el proceso de selección de los municipios, beneficiarios y productos, así como las recomendaciones para los mecanismos de implementación de los proyectos. En ellos además se hace una contextualización detallada de la situación de los beneficiarios de los proyectos REACTIVAR en términos de los factores adversos que más afectan sus vidas: pobreza, aislamiento, narcotráfico, falta de educación, falta de acceso a la tierra y exclusión. Sin embargo, para quien no consulte los documentos de diseño, a continuación, se hace una breve descripción de quiénes son los beneficiarios de los REACTIVAR, cuál es el contexto en que viven y cuáles son los principales retos que enfrentan.

Los beneficiarios de los proyectos REACTIVAR

Por mandato del decreto 4819 del 29 de diciembre de 2010, los recursos del Fondo Adaptación debían, entre otros usos, destinarse a la *“rehabilitación económica de sectores agrícolas, ganaderos y pecuarios afectados por la ola invernal”* (Ministerio de Hacienda y Crédito Público –MHCP-, 2010 p. 1). Con este dinero además se debía lograr *“la mitigación y prevención de riesgos y la protección en lo sucesivo, de la población de las amenazas económicas, sociales y ambientales”* (MHCP, 2010 p. 1) generadas por el Fenómeno de la Niña. Para lograr esto, el diseño de los proyectos REACTIVAR recomendó una estrategia de focalización que buscaba, a través de la aplicación de rigurosos criterios, direccionar los recursos a aquellos habitantes rurales damnificados que más los necesitaban.

El primer criterio de focalización recomendado por Fedesarrollo (2014) fue geográfico. Se sugirió que los proyectos de reactivación económica del Fondo Adaptación se concentraran en aquellos municipios que tenían porcentajes más altos de damnificados con respecto a la población total. En los municipios así seleccionados se debían abrir convocatorias para escoger a los beneficiarios de los proyectos productivos. Más aún, las convocatorias debían tener en cuenta una serie de criterios para garantizar que dentro de los municipios más afectados, se seleccionara a los damnificados más vulnerables para participar en los REACTIVAR. Fedesarrollo (2014) recomendó entonces que las convocatorias exigieran a los participantes requisitos tales como:

1. Por tratarse de proyectos de desarrollo rural, tener acceso tierra. Para esto se exigiría la presentación de un título de propiedad o un contrato de arrendamiento que garantizara el acceso del solicitante a una parcela rural de vocación productiva.
2. Haber sido productores agropecuarios antes de la catástrofe invernal. Para ello se exigiría a los participantes de las convocatorias que presentaran pruebas de su participación en actividades agropecuarias. Se sugirió que, en el caso de los ganaderos, esta prueba fuera el certificado de vacunación contra la fiebre aftosa de cada uno de los animales, emitido por la Federación Colombiana de Ganaderos –FEDEGAN, previo a 2011-. En el caso de los agricultores, dado que no existe un documento equivalente, se propuso que la prueba fuera el certificado de prestación de los servicios de asistencia técnica.

Además de los criterios mencionados, Fedesarrollo (2013) sugirió al Fondo Adaptación la exigencia de que los participantes en las convocatorias de los proyectos REACTIVAR fueran

miembros de una asociación de productores. Esto con el fin de asegurar la existencia de ciertos mecanismos institucionales a través de los cuales implementar los proyectos, así como de garantizar la existencia de economías de escala que facilitarían la compra de los productos por parte de las empresas del sector privado, tanto en cantidad como en calidad, facilitar las condiciones logísticas de acopio y transporte y, especialmente, otorgar mayor capacidad de negociación a los productores quienes obtendrían mejores condiciones de precios y premios por calidad, si estaban asociados que si lo hacían individualmente. El requisito de implementar proyectos productivos rurales a través de asociaciones, es un conocido y ampliamente utilizado mecanismo para garantizar el fortalecimiento y la creación de lazos sociales entre los beneficiarios de un proyecto de desarrollo. Sin embargo, esta alternativa era optativa ya que muchos damnificados no pertenecían a ninguna asociación.

Finalmente, Fedesarrollo (2013) recomendó que las convocatorias priorizaran aquellas asociaciones que tenían un porcentaje más elevado de damnificados por la ola invernal y miembros en situación de vulnerabilidad (esto porque dentro de las asociaciones existentes podrían contarse productores no damnificados, las cuales no podrían excluirse). Para calcular este porcentaje se aconsejó utilizar criterios como la proporción de miembros de una asociación que eran beneficiarios de programas como Familias en Acción y del censo REUNIDOS, entre otros.

Por lo anterior, puede asegurarse que, si los criterios de focalización sugeridos en el diseño de los proyectos REACTIVAR fueron aplicados con rigurosidad, los beneficiarios de estos proyectos fueron productores agropecuarios de las zonas más afectadas por el Fenómeno de la Niña 2010-2011. Además de eso, puede asegurarse que los beneficiarios son miembros de alguna asociación y que muy seguramente esas asociaciones de las que son miembros concentran a la mayor cantidad de damnificados y de personas en situación de vulnerabilidad del sector rural (Fedesarrollo, 2013)¹.

Dicho esto, se hace un llamado a que el lector comprenda que los proyectos productivos REACTIVAR se desarrollaron en un contexto rural y de pobreza, extremadamente difícil, en el cual existen muchos otros factores, distintos de aquellos que las iniciativas REACTIVAR pueden intervenir, que tienen la capacidad de determinar el éxito o el fracaso de éstos. La siguiente sección del documento describe un poco más en detalle, las características más sobresalientes

1 La eficiencia en la focalización, sin embargo, no es uno de los objetivos de este estudio. Tampoco es verificar aquellas recomendaciones que hizo Fedesarrollo en su momento. El estudio se concentra en presentar los resultados de una evaluación cualitativa de medio término lleva a cabo en una muestra de 10 proyectos REACTIVAR.

del sector rural colombiano, con el objetivo de contextualizar al lector en lo relativo al difícil mundo en que viven –y se espera progresen– los beneficiarios de los proyectos REACTIVAR.

El contexto rural colombiano

Históricamente la situación de los habitantes del campo colombiano se ha caracterizado por la pobreza, el abandono por parte de las autoridades nacionales y por la violencia. A esto se suman problemas estructurales como la concentración de la propiedad rural y la desigualdad, que han dado lugar a una relación de tipo servil (feudalismo moderno) entre los grandes propietarios y los campesinos (Fedesarrollo, 2014).

Por otra parte, ciertas investigaciones plantean que las políticas y esfuerzos que ha realizado el Estado colombiano para corregir esta situación han sido desacertadas y han favorecido a la población con mayores recursos. Esto ha acentuado las disparidades económicas. A este escenario se le suma el narcotráfico, que no sólo ha aumentado la concentración de las mejores tierras, sino que ha profundizado el “feudalismo moderno” y las relaciones de servidumbre y ha agravado las condiciones del conflicto interno (Fedesarrollo, 2014).

La escasa presencia del Estado, el narcotráfico y la violencia se han combinado con una tradición de informalidad en los derechos de propiedad de la tierra (LeGrande, 1989), para generar una dinámica de apropiación y usurpación de la tierra por medio de estrategias no sólo violentas y fraudulentas, sino que incluso se apalancan en las influencias de poder ante el Estado. Este tipo de técnicas de despojo no son nuevas en la historia de Colombia, un país en el que los registros públicos de tierras en ocasiones datan de la colonia (El País, 2015), pero se han acrecentado y agravado con factores como la violencia organizada y el narcotráfico. El despojo y la inseguridad estructural de los derechos de propiedad profundizan y radicalizan la situación de pobreza de la gran mayoría de los habitantes rurales que no poseen tierras.

Tradicionalmente, estos habitantes sin tierra se han visto obligados a expandir la frontera agrícola, colonizando lugares previamente deshabitados en los que el suelo por lo general no es fértil, el acceso a mercados es nulo y el Estado casi inexistente. Es a esta zona de frontera en donde los habitantes más vulnerables del campo colombiano se han visto obligados a replegarse. Viven allí en una situación permanente de zozobra, obligados a combinar los cultivos ilícitos con prácticas agrícolas de supervivencia, actividades que les permiten un ingreso precario. En la frontera agrícola la ausencia absoluta de las instituciones legítimas del Estado deja a estos pobladores rurales a la merced del grupo armado que ostente el control territorial local (Fedesarrollo, 2014).

Es a estos habitantes rurales, históricamente maltratados, desamparados y expulsados, a quienes el cielo literalmente “se les vino encima” en los últimos meses de 2010 y los primeros de 2011. Cuando el Fenómeno de La Niña generó un aumento inusitado de las precipitaciones en Colombia, estas personas perdieron lo poco que tenían por cuenta de las avalanchas, los deslaves y las inundaciones. Es a ellos, a los más vulnerables habitantes del campo colombiano, azotados por décadas de abandono y violencia a quienes los proyectos REACTIVAR debían encontrar y ayudar para que levantaran un cultivo o criaran un ganado en forma legal. Es en este mundo de violencia, aislamiento, inseguridad y lejanía, en el que los proyectos REACTIVAR tuvieron que operar.

La problemática de la sostenibilidad

Uno de los principales retos de los proyectos REACTIVAR del Fondo Adaptación está en superar las falencias de los proyectos de desarrollo rural que han operado en el pasado, cuyo fracaso se hace evidente en la precaria situación en la que aún se encuentran sus beneficiarios. En ese sentido, es necesario que a través de los REACTIVAR “se promueva la creación de bienes públicos y se apoyen la capitalización y la competitividad del sector, en un marco de equidad en el acceso a los recursos” (PNUD, 2011. P 333).

Una de las principales falencias históricas de las iniciativas de desarrollo rural productivo en Colombia ha sido la de no incorporar una perspectiva de largo plazo, lo que muchas veces ha impedido la sostenibilidad de los resultados de los proyectos (Fedesarrollo, 2013). Esta falencia surge de un enfoque partenalista y cortoplacista, en la que se da prioridad a la generación de ingresos inmediatos para aliviar momentos de crisis aguda, sin pensar en la necesidad de sostener las iniciativas en el largo plazo.

En ese sentido, uno de los principales retos que deben enfrentar los proyectos REACTIVAR es el de la sostenibilidad. Para que un proyecto de desarrollo productivo tenga impacto real en el bienestar de los habitantes rurales es necesario que se cuente con una perspectiva de mediano y largo plazo, lo que sólo es posible si el diseño contempla la sostenibilidad de los resultados en el tiempo. Esto es fundamental, pues los resultados de los proyectos productivos (como el mejoramiento de los ingresos, por ejemplo) solamente tienen un impacto real en la calidad de vida las personas si son sostenidos durante un periodo de tiempo que permita que se modifiquen las condiciones de vida, se cubran los gastos cotidianos y se acumule capital. Por esta razón, la sostenibilidad, entendida desde cuatro dimensiones (económica, social, ambiental e institucional) es una prioridad del diseño de las intervenciones REACTIVAR (Fedesarrollo, 2013, p. 5).

A continuación se describe la metodología, la escogencia de la muestra y los resultados de la evaluación de medio término de los proyectos REACTIVAR. Es importante aproximarse a los resultados de la evaluación teniendo en cuenta todos los retos anteriormente descritos y las estrategias de diseño que se plantearon para que los proyectos REACTIVAR logaran responder de una manera adecuada a las necesidades de los habitantes rurales colombianos afectados por el Fenómeno de La Niña 2010-2011.

Metodología de la evaluación de medio término

Metodología

Grupos focales

Como parte de la evaluación de medio término de los proyectos REACTIVAR, se realizaron grupos focales con el fin de conocer la perspectiva de los beneficiarios frente a la intervención. A modo de aclaración, los grupos focales consisten en una reunión de un grupo de individuos seleccionados previamente para discutir y elaborar, desde la experiencia, una temática o una realidad social particular; el objeto de la investigación. Esta técnica tiene como característica central la “participación dirigida y consciente y unas conclusiones producto de la interacción y elaboración de unos acuerdos entre los participantes” (Aigner, 2009). A diferencia de las entrevistas, que son individuales, los grupos focales tienen como objetivo registrar la forma en que se elaboran realidades y experiencias de forma grupal. El valor de esta estrategia es que entiende que los fenómenos sociales son construcciones sociales atadas a contextos y culturas que se construyen a través de la interacción entre los actores. Esto implica que el diálogo y articulación entre los beneficiarios de REACTIVAR se hace evidente en las sesiones de grupo. Para efectos de la evaluación, estas sesiones se graban y se transcriben para facilitar el análisis.

En los grupos focales se trabajaron los temas concernientes a la operación del programa, la concordancia entre el diseño y la ejecución, los beneficios que ha podido generar la intervención y las perspectivas y experiencias de los productores frente a REACTIVAR.

A través de los grupos focales se indagó sobre la percepción que los beneficiarios tienen con respecto a la operación del programa y sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con el fin entender la forma en que la estrategia REACTIVAR se adaptó a los contextos locales y logró los objetivos propuestos.

Los temas centrales sobre los que se indagó en los grupos focales con los beneficiarios concernientes a la operación del programa giran en torno a los cuatro componentes a los que le apunta REACTIVAR: producción y asistencia técnica, comercialización, fortalecimiento socio-empresarial y manejo ambiental. Para tal fin, fue necesario tener en cuenta todos los eslabones de la cadena productiva desde la producción hasta la comercialización.

Teoría fundamentada

Haciendo énfasis en la importancia de los métodos cualitativos de investigación, y el carácter reflexivo que el hecho social implica, la evaluación de medio término buscó entender y explicar los efectos sociales y económicos de la estrategia REACTIVAR en las familias beneficiarias. Por esta razón, este componente de la investigación, al tratarse de una comprensión de la realidad que implica ser beneficiario de la intervención, se basó en una aproximación cualitativa, pues permite construir una visión amplia y general de las relaciones que inciden en la realidad social del beneficiario y las posibilidades de generar efectos en los componentes característicos del programa.

De esta manera, en términos paradigmáticos y a modo de contextualización, la investigación cualitativa está basada en la interpretación, en donde el investigador hace las veces de traductor de la realidad social que busca entender. Esto sugiere que los “investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tiene para las personas implicadas.” (Rodríguez, Gil y García, 1999).

Teniendo en cuenta lo interpretativo de la investigación cualitativa, para el caso de la presente investigación y por los aportes que puede ofrecer, se hizo uso de la teoría fundamentada como aproximación teórica. Esta aproximación representa un método mediante el cual la teoría emerge de la recolección, codificación y análisis de los datos. Al contrario de enfoques que van de arriba hacia abajo en donde se trata de probar o comprobar una hipótesis, la teoría fundamentada asume que toda la información está en los datos que se recolectan.

En este sentido, la metodológica representa una forma de recolectar y organizar los datos para la producción de una teoría, con lo cual se pretende extraer de los datos categorías emergentes y así producir una comprensión de los mecanismos que entran en juego en la investigación. En este sentido, y a partir de las categorías emergentes, busca desarrollar teorías generales sobre la realidad social investigada. En este orden de ideas, esta aproximación busca generar teoría más que verificar alguna. Asimismo, el investigador intenta determinar qué

significado tienen los artefactos, gestos y palabras para los grupos sociales y busca indagar la forma en que estos interactúan.

De esta manera, y para efectos de la investigación, la teoría fundamentada ofrece la posibilidad de aproximarse al fenómeno social a través de la categorización y codificación que esta aproximación propone. Del mismo modo, por medio del ordenamiento de la realidad social sobre la cual el programa tiene efecto, se permite entender los significados que se le otorgan a la intervención en cada uno de sus componentes. Esta es una metodología para desarrollar teoría a partir de los datos que son sistemáticamente capturados y analizados. Es una forma de analizar los datos y conceptualizarlos.

La teoría fundamentada, a través de su característica estrategia de codificación y categorización de la realidad social estudiada, permite entender la forma en que se desarrolla la toma de decisiones frente a los incentivos, capacitaciones y acompañamiento definidos por REACTIVAR. De esta manera se lograron comprender los significados que los beneficiarios le otorgaron a la intervención y sus implicaciones en términos socioeconómicos, culturales y simbólicos.

Selección de la muestra

De acuerdo a Glaser & Strauss (2012) el criterio básico para seleccionar a la población con la que se va a trabajar es su relevancia teórica para promover el desarrollo de las categorías emergentes. En esta medida, se debe elegir, al más amplio grado, tantas propiedades de categorías como sea posible con el fin de comparar las categorías y sus propiedades. El muestreo teórico adecuado es juzgado según la “base de cuán amplia y diversamente el analista elige sus grupos para saturar categorías de acuerdo con el tipo de teoría que desea desarrollar” (Glaser & Strauss; 2012).

El muestreo tiene un carácter intencional, dinámico y secuencial, pues los sujetos se seleccionan de forma intencional de acuerdo con unos criterios preestablecidos por el investigador. Hay varios tipos de muestreo, pero para este caso, se elige trabajar con el muestreo intensivo, pues selecciona sujetos que son expertos en temas específicos y que tienen cierta autoridad sobre fenómenos particulares. Este es el caso de los beneficiarios de REACTIVAR que son quienes mejor conocen los efectos que ha tenido el programa en la producción, asociatividad y manejo ambiental de las parcelas. Este muestreo se centra en los casos, atributos y factores clave que contribuyen significativamente a entender el fenómeno. Una vez seleccionados los grupos de relevancia teórica, se decidió con cuánta población se iba a trabajar.

La decisión sobre el número de grupos focales, los productos y los municipios en donde se desarrolló el trabajo de campo estuvo a cargo del Fondo de Adaptación y la firma consultora se sujetó a ello.

Vale la pena mencionar que en el muestreo teórico, ninguna clase de datos sobre una categoría, ni ninguna técnica para la recolección de datos es necesariamente apropiada. Esto implica que diferentes estrategias en la recolección de los datos le darán al analista diferentes puntos de vista a través de los cuales se pueden construir categorías y desarrollar sus propiedades.

Pasando al trabajo de campo como tal, los grupos focales se realizaron en 10 municipios intervenidos por REACTIVAR. Los productos a los que se dedicaban los beneficiarios de estos 10 municipios fueron 4; café, gulupa, plátano y uchuva. La distribución según municipio y producto es la siguiente:

Departamento	Municipio	Producto
Antioquia	Jardín	Café
	La Unión	Uchuva
	El Peñol	Gulupa
	San Juan de Urabá	Plátano
Atlántico	Repelón	Ganadería
Norte de Santander	Gramalote	Café
Huila	Nátaga	Café
	Gigante	Café
Tolima	Líbano	Café
Magdalena	Ciénaga	Café

Metodología de análisis

Para el análisis de la información recogida, se hará uso de los métodos de la teoría fundamentada sin que se pretenda el desarrollo de una teoría en particular. Si bien se utilizarán las estrategias que aportan a la teoría fundamentada, llegar a desarrollar una teoría como tal sobre el tema en cuestión se sale del propósito y del alcance de la investigación.

Los grupos focales fueron grabados y luego transcritos a Word. Posteriormente, se ingresaron a Atlas.ti y se procedió al proceso de codificación:

- Codificación abierta: consiste en analizar el texto de manera detallada, con el fin de producir un primer conjunto de conceptualizaciones que reduzcan la variedad de los datos y permitan precisar las primeras características de las categorías.
- Codificación axial: reduce las categorías iniciales y las dota de profundidad y estructuración analíticas por medio de la integración en torno de relaciones entre categorías que permiten producir marcos conceptuales mínimos a partir de preguntas generativas.
- Codificación selectiva: consiste en integrar las categorías producidas por la codificación axial con los memorandos registrados durante el análisis para exponer la orientación de la investigación y someterla a un muestreo teórico.

Los tres pasos anteriores son el fundamento para identificar las causas y consecuencias de cada fenómeno y sus interrelaciones. Los procedimientos para obtener teoría fundamentada también permiten precisar cómo y bajo qué circunstancias ocurren los fenómenos, hasta establecer las hipótesis y desarrollar acercamientos teóricos sobre los efectos no esperados y negativos.

El proceso de codificación a través de Atlas.ti, permite hacer uso de una serie de herramientas que facilitarán y profundizarán el análisis. En este sentido, el uso de memos a lo largo del proceso de codificación es fundamental para registrar los hallazgos que se vayan presentando para su posterior uso a la hora establecer las relaciones entre los códigos. Los memos siempre deben estar relacionados con el objeto que están describiendo, ya sean documentos, citas o códigos. Según lo plantea Friese (2012), los memos pueden tener seis funciones. i.) Como diario de la investigación, en donde se escriban reflexiones y hallazgos preliminares. ii.) Memos del proyecto en donde se escriban las preguntas de investigación y la información necesaria para mantenerse enfocado en el propósito del análisis. iii.) Memos con ideas en donde se anotan las ideas que surgen de la codificación. iv.) Memos de tareas en donde se anote las labores a realizar. v.) Memos de códigos con inquietudes sobre los códigos mismos y la forma en que deben ser tratados para el análisis. vi.) Memos de equipo con información que se debe trabajar en equipo; temas a discutir o resolver.

Una vez definido y organizado el sistema de codificación a partir de los datos que surgen del trabajo de campo, se jerarquizan según su naturaleza y el tipo de relaciones que se presentan entre los códigos. En esta medida se crean categorías que abarcan códigos o subcategorías que reflejen la realidad que se está estudiando. Una vez hecho esto se procede a crear filtros de

categorías y códigos que respondan a las preguntas orientadoras. Esto implica que cada uno de los filtros va a estar contenido por los códigos que responden a la pregunta en cuestión y que van a tener una jerarquización dependiendo de su nivel de importancia dentro del análisis y su naturaleza, alcance y dimensión. Una vez hecho esto, las categorías y subcategorías de cada uno de los filtros se inserta en una matriz de concurrencia que refleja el tipo de relaciones, en caso de que haya, entre los componentes de los filtros. Esta matriz de concurrencia permite ver el tipo de relaciones que existen entre las categorías. Esto implica entender cuáles categorías son causas, cuáles son consecuencias, cuáles hacen parte de otras y así sucesivamente.

Una vez finalizado el proceso de categorización, jerarquización, de creación de memos y de filtros, cada una de los componentes debe contar con los siguientes elementos para el desarrollo del informe.

- Familias de documentos: Responden a la organización que se le dé a los documentos según fuente o región.
- Familias de códigos: Responden a cada uno de los componentes de la investigación y están compuestas por códigos relacionados a cada una de las temáticas. Ejemplo: Estabilización socioeconómica.
- Súper-códigos: Agrupaciones de códigos sobre aspectos concretos de la intervención. Este tipo de códigos también se asocia a una o varias familias de códigos. Ejemplo: generación de ingresos.
- Códigos: Es la asociación y categorización de citas a conceptos creados por el investigador. Son segmentos de los datos que responden a la temática que se está trabajando. La codificación de los resultados del programa debe responder a las preguntas de investigación correspondientes a cada uno de los componentes del programa.
- Memos: Son ideas, reflexiones o hallazgos preliminares que van surgiendo a lo largo de la codificación y se pueden relacionar a códigos, súper-códigos, familias de códigos, documentos y familias de documentos.

La metodología de análisis de resultados estará enmarcada en las herramientas y estrategias que ofrece la teoría fundamentada y su sistema de organización de la información en aras de permitir que los datos aporten los elementos para entender los fenómenos sociales relacionados al programa y sus efectos en la población objetivo.

Resultados de la evaluación de medio término

Café

Introducción

A la fecha el Fondo Adaptación ha implementado 12 proyectos REACTIVAR de café. Estos proyectos han tenido lugar en los departamentos de Antioquia, Magdalena, Norte de Santander, Huila, Cundinamarca y Tolima, beneficiando a 4067 productores con un total de 6852 hectáreas renovadas y sostenidas.

La evaluación de medio término para los proyecto de café se hizo en los departamento de Huila (municipios de Natága y Gigante), Antioquia (municipio de Jardín), Norte de Santander (Gramalote) y Magdalena (municipio de Cienaga). El presupuesto de inversión para los 5 proyectos hecho por el Fondo Adaptación fue de \$4.247.188.417. En total se atendieron a 1700 beneficiarios con 3064 hectáreas.

Se trabajó con café especial en los municipios de Nátaga, Gigante y Líbano, mientras que en los municipios de Cienaga y Jardín se utilizó café pergamino seco y se comercializó con los aliados comerciales establecidos. Estos fueron: OUTSPAN COLOMBIA S.A.S. para el proyecto en Nátaga, SKN CARIBECAFE Ltda. para el proyecto en Gigante, Cooperativa de Caficultores del Líbano Tolima y La Cooperativa de caficultores de Andes para el proyecto de Jardín.

Los estados de avance de los proyectos que se han realizado de la intervención en municipios con producción de café varían entre 30% y 100%, pues en cada una de los departamentos se inició en momentos diferentes. Es por esta razón que los procesos que se han venido desarrollando en función de los cuatro componentes de la intervención, a la hora de realizar el trabajo de campo, se encuentran en diferentes estadios de progreso. Vale la pena aclarar que los diferentes puntos en que se encuentran cada uno de los proyectos, no responde a atrasos en la implementación, sino a que la estrategia REACTIVAR previó una implementación escalonada,

en donde los proyectos no iniciaron todos al mismo tiempo, sino que cada tres meses entraban en operación los proyectos de un departamento diferente. Igualmente la entrada en operación se vio afectada por la eficacia y compromiso de cada una de las Secretarías de Agricultura, quienes debían seleccionar los cultivos y realizar el proceso de selección de beneficiarios.

Esto no implica que el análisis no pueda responder a la forma en que se ha venido desarrollando la intervención en las diferentes regiones, pero sí representa una limitante en la medida en que en algunos municipios aún no se han visto los frutos de REACTIVAR.

En los casos en que las intervenciones están en etapas tempranas, los productores aún no han visto los efectos de REACTIVAR en cuanto a ingresos, la calidad de los productos y el funcionamiento de los fondos rotatorios, aunque sí es posible reconocer cambios en el uso de los fertilizantes, la forma en que las plantas están creciendo, el registro de los ingresos y egresos de las fincas y el fortalecimiento de las asociaciones, entre otros aspectos.

Para un adecuado análisis, se presentan los avances correspondientes a los proyectos en cada uno de los municipios:

Municipio	Avance
Jardín	100%
Gigante	30%
Nátaga	30%
Líbano	30%
Gramalote	80%
Ciénaga	83%

Producción y asistencia técnica

En general, las ayudas para la mejora de la producción consistieron en asistencia técnica y en la entrega de insumos. En lo referente a la entrega de los insumos, el Fondo Adaptación hizo entrega de una variedad de elementos como *“las fumigadoras, los costales, el machete, todo, entonces, eso lo estamos utilizando”* (productor de Jardín, Antioquia). Estos elementos representaron una reducción en los gastos asociados a la producción para los beneficiarios de los proyectos REACTIVAR. En algunas ocasiones, como en Gramalote, la entrega de los insumos se hizo con una contrapartida por parte de la población. Inicialmente la contrapartida de los productores representaba el 30% del valor real del insumo, pero con el tiempo, en aras de aumentar el número de productores beneficiados, este importe se aumentó al 50%.

“(...) más de un 50%, al inicio era el 70%, ellos solamente aportaban el 30%, el 70% lo aportaba el proyecto; ya luego cuando empezaron a animarse, y empezó a entrar más gente, entonces, sí lo bajamos al 50%, pero desde un inicio venía con el 50% el diseño del proyecto, (...) entonces se dio más auxilio” (asistente técnico de Gramalote, Norte de Santander)

Si bien el incremento en la contrapartida tenía por objetivo incrementar el número de beneficiarios e incentivar la participación activa de los productores en la consecución de los insumos, en ocasiones la existencia de estos recursos implicó dificultades para los productores, pues no contaban con ese 30% o 50% para poder adquirir los beneficios. Ante esta situación, el equipo operador tomó la decisión de hacer una segunda ronda en la entrega de los insumos para darle a la oportunidad a los caficultores de reunir el dinero necesario.

“Claro, y algunos se les dio segunda vuelta para que no perdieran ese cupo.”

Aun así, se presentaron casos en los que los productores se vieron en la necesidad de recurrir a créditos informales para conseguir los recursos correspondientes para la contrapartida. En este sentido, en los casos en que aún después de la segunda ronda de entrega de los insumos, los productores aún no tenían la capacidad financiera para cubrir su parte, era necesario recurrir a créditos informales. Generalmente le pedían “al vecino” o “al primero que vea”. Esta situación puede representar un riesgo para la generación de ingresos y la estabilidad financiera de los caficultores, pues ante la premura de adquirir los bienes entregados por REACTIVAR, las personas pueden contraer deudas informales que más adelante van a representar la reducción de los ingresos o la obligación de vender su producción a precios más bajos².

No obstante, en los casos en que los productores no se vieron en la necesidad de endeudarse para acceder a los insumos, se plantea que, junto con las capacitaciones que se realizaron, los beneficiarios ya estarían en la capacidad de mantener la producción y generar los ingresos suficientes para el mantenimiento de las familias.

“Eso es lo que yo tengo que decir; de pronto para la otra gente que está por mejorar, ahí sí necesita apoyo. Uno está convencido, porque a mí me dieron una marquesina, me dieron una

2 El sentido de la contrapartida, desde el Fondo de Adaptación, es generar mayor sentido de pertenencia. En el caso de café la cosecha se vende a la Federación a precios fijos de sustentación. No habría lugar a vender a precios más bajos. Sin embargo, en los grupos focales los productores plantean, que como no tiene plata para cubrir la contrapartida, ocasionalmente les toca endeudarse informalmente, lo que a la larga se convierte en una reducción de los ingresos o en el afán de vender la producción verde a intermediarios a menores precios. Definitivamente este es un tema que debe estudiarse a fondo pues no es claro quién tiene la razón y en qué medida.

máquina, de pronto los insumos, estoy con el lote del café para mantener el abono, qué más necesito, hombre, yo sé que ya con eso yo mismo voy para adelante” (productor de Jardín, Antioquia)

Como parte de los insumos, REACTIVAR contempló la entrega de los fertilizantes una vez hechos los estudios de suelos. Al respecto, hay una serie de posiciones encontradas entre los operadores de las intervenciones y los beneficiarios. Los estudios de suelos consistieron en la recolección de muestras en cada una de las parcelas a intervenir, pero los resultados de los mismos correspondieron a las características generales de la zona y no a las particularidades de cada una de las fincas.

Tal como se plantea, “el análisis de suelos se hizo individual, se hizo una unificación de todos los componentes que daba la tierra, y de eso se sacó para toda la zona los abonos que prácticamente les daban los 16 componentes que necesitaba el suelo para la abonada del café para toda la zona”. Sin embargo, por falta de información o de comunicación entre los operadores y los productores, los beneficiarios no comprenden claramente la lógica esta estrategia.

“Los componentes de los abonos los entregaron general para todos, no hubo diferencia de análisis.

E: Entonces, para qué la diferencia en el estudio de suelos.

Eso es lo que me pregunto, pero cada uno tenía que entregarle” (productor de Nátaga, Huila)

En este sentido, algunos de los productores expresaron su inconformidad con la estrategia que se abordó para el estudio de suelos, pues consideran que las características del terreno pueden variar y las necesidades del suelo, entre una parcela y otra, pueden ser distintas.

“Varía mucho, porque una cosa es que maneja la parte fértil, y otra cosa es manejar un terreno demasiado árido y seco, entonces, para uno poner a producir la parte que ha sido con demasiada acidez, a una parte que de pronto ya ha cambiado, ha sido trabajada, o de pronto se ha aplicado cal antes o algún sistema, eso ya cambia; entonces, yo digo, generalizado siempre es un problema bastante” (productor de Nátaga, Huila)

En Gigante, Huila, por ejemplo, se plantea que el hecho de que los estudios de suelos se hayan hecho de forma generalizada implicó que los insumos fueran estandarizados y no respondieran a las necesidades particulares de cada una de las parcelas.

“Entonces nos dieron un fertilizante, pues algunos de pronto no va a ser [lo que necesitan], pero a la gran mayoría sí es en realidad el que necesita.” (Gigante, Huila)

De forma similar, en Líbano-Tolima se plantea que los resultados de los estudios de suelos, al ser generalizados no le aportan, en algunos casos, a las necesidades particulares del suelo de cada finca.

“Aquí en esta vereda sí hubo [estudios de suelos] por lo menos en el caso mío el abono que me dieron no es apto para mi finca, porque al terreno mío le falta potasio, le faltan elementos menores, le falta nitrógeno, y más productos, le echamos un abono como el que le echamos ahorita [y] todavía le falta elementos” (productor de Líbano, Tolima)

Los operadores en cambio argumentan que hacer entrega de insumos con las características particulares de cada una de las parcelas habría sido un despropósito por la similitud de los suelos y se le habría salido de las manos a los operadores.

“Lo que pasa es que ellos toman el análisis de suelo, y como ellos van a administrar los fertilizantes, entonces, hacen una evaluación de todas las características del suelo (...) y para ellos es imposible llegarles a cada uno con un recurso diferente, entonces, miran el potencial de cuál es la verdadera necesidad del proyecto en general” (agronomo o asistente técnico de Gigante, Huila)

A pesar de lo dicho anteriormente, muchos de los productores reconocen los beneficios que les ha traído el uso de los insumos entregados por REACTIVAR para la producción de café. Si bien esta posición no es expresada por todos los participantes de los grupos focales, sí se plantea que:

“En el caso mío la reacción del café fue muy buena, a los 15 días el café ya comenzó a coger brillo otra vez” (productor de Nátaga, Huila)

Como complemento a los estudios de suelos, se reconoce que las capacitaciones que se recibieron para mejorar la producción han dado resultado y la producción o el estado de los cultivos ha mejorado. Tal como se sugiere, si bien el aprendizaje es un proceso que toma tiempo, los productores han ido incorporando lo aprendido en sus prácticas productivas.

“En este momento fue una capacitación que tuvimos acá todos, pero entonces ya él generalizó, dijo, estos son los componentes de la tierra y se comenzó a explicar qué es lo que pasa

con esa tierra, y qué hacer, entonces uno también ya capta y dice, tengo que hacer esto, cómo aplicar” (productor de Nátaga, Huila)

Las capacitaciones para mejorar las prácticas agrícolas han tenido en cuenta una gran variedad de temas tales como el buen uso de los fertilizantes y el buen manejo de la tierra, entre otros. Asimismo, como parte de los entrenamientos que han recibido los productores se encuentra la entrega de conocimientos para las certificaciones de calidad. En este sentido, y para adquirir las certificaciones, las capacitaciones buscan impactar en los cuatro componentes de la intervención.

Con la asistencia técnica, los estudios de suelos y las capacitaciones se espera que los productores mejoren sus ingresos por medio de la reducción de los costos de producción y el aumento de los rendimientos por hectárea que aumentan las cantidades producidas por unidad de área, la obtención de certificaciones que aumentan los precios por unidad y la sostenibilidad ambiental de las fincas que garantiza la sostenibilidad de los agronegocios en el largo plazo. En este sentido, REACTIVAR plantea que los productores entiendan y acepten que las capacitaciones y la asistencia técnica buscan *“mejorar la calidad del café, la cantidad de café, sacar un café a mejor precio del que estamos vendiendo”* (asistente técnico de Líbano, Tolima)

En lo referente a las certificaciones, se plantea que la producción de cafés especiales esté acompañada del manejo de la calidad, del manejo de los residuos y de las buenas prácticas agrícolas entre otros, que son elementos considerados a la hora de entregar las certificaciones a los productores. A modo de ejemplo, y para tener una idea de las necesidades que tiene el productor en el momento de adquirir la certificación, se muestra la siguiente cita de un grupo focal:

“En la parte del tratamiento, como la mayoría la idea es estar certificados, pues hay que hacer una trampa grasas y hay que buscar un tanque y un filtro, prácticamente serían dos, porque ahora el tratamiento ha cambiado, en mi caso yo no tenía desaguador y filtro, ahora me toca comprar otro tanque, inclusive la arena ya no se va a utilizar, porque yo la tenía con arena, y hay que cambiar la arena por otros, dicen que carbón activado; hay unos que le están echando tarros de guadua o tarros plásticos” (productor de Nátaga, Huila)

Con respecto al tipo de certificaciones que se pueden adquirir en la medida en que se sigan los lineamientos determinados por la industria, se plantea que, aunque hay unas más exigentes que otras, todas apuntan hacia una misma línea de producción. Tal como se plantea, la certificación *Rainforest* es la más exigente y en caso de cumplir con los requisitos y la norma-

tividad para alcanzar este tipo de producción, el resto de las certificaciones son un poco menos estrictas y por lo tanto más fáciles de adquirir.

“(...) si uno cumple las normas para ser certificado por Rainforest, prácticamente entra dentro del paquete de todas las certificaciones, con las normas mínimas que cumpla uno para entrar a Rainforest, eso es un proceso en el que entra uno, si yo cumpla con el Rainforest estoy prácticamente habilitado para entrar a otras certificaciones” (productor de Nátaga, Huila)

Por último, vale la pena mencionar que en el trabajo de campo se planteó la importancia de diversificar la producción con el fin de reducir la dependencia del café por un lado, y de producir pancoger como estrategia de seguridad alimentaria para reducir los gastos de las familias mientras el cultivo principal estaba en la etapa de crecimiento, por el otro. La posición sobre el pancoger para seguridad alimentaria es generalizada en toda la población con la que se trabajó, pues se reconoce la necesidad de la diversificación, en la medida en que se reduce la dependencia en un solo producto y aporta autonomía económica y alimentaria a los productores. Como la estrategia está asociada a la seguridad alimentaria, vale la pena aclarar que la diversificación en la producción sólo corresponde a una pequeña proporción de la parcela, pero es un avance importante para los productores.

“(...) aparte de eso nuestro proyecto vamos a trabajar con el tema de la diversificación de cultivos, acabamos de pasar de una asamblea ordinaria con todos los presentes el pasado sábado, y por la asamblea se determinó que se va a hacer un ajuste a la política de producción, quiere decir que vamos a estandarizar cuántas cantidades de árboles de café cada uno va a tener, pero también deben dejar un espacio para producir el alimento” (productor de Jardín, Antioquia)

Fortalecimiento empresarial

En el componente del Fortalecimiento Empresarial son dos los factores que se han trabajado en la intervención. Por un lado, se han realizado capacitaciones con respecto a las funciones y el uso del fondo rotatorio con el fin del promover y fortalecer los procesos asociativos. Por el otro lado, las capacitaciones se han concentrado en el manejo de los registros sobre los ingresos y gastos que tienen los productores para la producción del café y las necesidades del hogar.

Por lo general, desde los grupos focales se plantea que la creación de fondos rotatorios es una de las iniciativas más importantes que ha tenido REACTIVAR. Estos instrumentos financieros permiten a los productores acceder a créditos formales y bajo unas condiciones que son

establecidas por los beneficiarios mismos. El estado de consolidación de los Fondos Rotatorios depende del avance de la intervención, pues en municipios como Líbano, Nátaga y Gigante, en donde se ha avanzado en un 30% del total, los Fondos Rotatorios aún no han sido creados o están en estadios muy tempranos. Por el contrario, en Jardín, en donde REACTIVAR ya había avanzado en un 100% en el momento de realizar el trabajo de campo, el Fondo Rotatorio ya estaba en marcha.

Además de eso, vale la pena recalcar, que la creación y el exitoso funcionamiento de un Fondo Rotatorio dependen de la existencia de un mínimo de capital social, que generalmente se puede identificar a través de la existencia de una o de varias asociaciones fuertes, con miembros participativos. En regiones como Cesar, por ejemplo, en donde la intervención del proyecto REACTIVAR tuvo que llevarse a cabo a través de varias asociaciones, que están geográficamente dispersas y tienen un número limitado de miembros, la creación de fondos rotatorios fue limitada o inexistente.

Sobre la importancia del Fondo Rotatorio, y su valor simbólico, se plantea que le permite a los productores acudir a él en casos de dificultad. La importancia que se le concede al Fondo Rotatorio se traduce en la capacidad de recaudo de este. Al respecto, los miembros de la asociación expresan que el aporte al fondo ha sido constante y estable, pues, tal como se planteó, no sólo significa la posibilidad de adquirir créditos formales en casos de necesidad, sino que las condiciones de la operación fueron acordadas por los mismos productores.

“Y luego cuando llegó ese fondo, se llegó a mirarlo de acuerdo a una observación de nosotros, crear un fondo aquí interno, o sea que la plata llegó a cada usuario, pero se llegó a hacer un estudio para nosotros tener un fondo, no dándose a cada afectado, solamente con trabajo colectivo, o sea, recoger el fondo, una plata, se hizo un estudio, se realizó una reunión y se llegó a un acuerdo que sí, que nosotros aprobábamos la creación de un fondo interno, y de ahí nació esa idea, y hasta ahora se ha portado bien.” (productor de Jardín, Antioquia)

En los casos en que los Fondos Rotatorios no han sido creados, se tienen grandes expectativas al respecto, pues se considera que este es una herramienta necesaria para brindar autonomía a los productores, lo cual está necesariamente atado a la posibilidad de endeudarse de manera formal y bajo unas condiciones que los beneficiarios mismos definen.

“Eso en tres años, a los tres años usted paga todo su abono, pero queda con el fondo ahí, si usted a los tres años no va a sacar fertilizantes ni nada, puede sacar un crédito de plata, se beneficiaría del fondo.” (productor de Líbano, Tolima)

La importancia del Fondo para esta población reside en el hecho de que los productores tienen la posibilidad de acceder a un crédito, pues tal como se sugiere en los Grupos Focales, endeudarse con bancos presenta muchos obstáculos y en muchas ocasiones es literalmente imposible por la cantidad de documentos y garantías que exigen. Esta dificultad se asocia a las condiciones socioeconómicas de la población, pues o el banco no les presta, o ya les prestó y los beneficiarios no estuvieron en la capacidad de devolver el dinero.

“Usted paga y vuelve y saca, no hay más nada que hacer, por lo menos a mí en un banco no me prestan una moneda de a peso.” (productor de Líbano, Tolima)

Esta situación refleja la necesidad de estar permanentemente endeudados, pues los ingresos que genera la producción de las fincas no son suficientes para cubrir los gastos de la familia y de la próxima producción. He ahí la importancia del Fondo Rotatorio, pues les permitiría a los productores acceder a recursos para asegurar la producción.

“Es que nosotros vamos a tener el banco de nosotros hoy, es un banco aquí pequeño donde todos vamos a tener la oportunidad de tener la plata a tiempo a bajos intereses, porque nosotros somos dueños de esta platica que hay aquí, entonces, vamos a repartirla entre todos.” (productor de Líbano, Tolima)

En este orden de ideas, el Fondo Rotatorio se asocia principalmente con el acceso a créditos con mayores ventajas que los ofrecidos por los bancos y por el llamado crédito “gota a gota”. Tal como se plantea, los créditos para la producción se piden, en caso de estar asociados, a la cooperativa. En caso de que el productor no esté asociado, los productores se endeudan con los intermediarios. En ocasiones, y debido a una flexibilización del sistema financiero formal, los productores acuden a bancos para cubrir los gastos de la producción.

“Pero mire que el banco ha diseñado políticas precisamente con un crédito muy suave para evitar ese gota a gota.” (productor de Gigante, Huila)

Para el caso de Gigante (Huila) la situación es particular, pues la intervención no ha creado un nuevo Fondo para los beneficiarios, sino que ha fortalecido uno ya existente de la asociación aliada. Asodesarrollo, la asociación con la que está trabajando la intervención, ya cuenta con un Fondo Rotatorio con unos lineamientos determinados a los que los beneficiarios no asociados se deben sujetar para acceder a créditos y demás beneficios que este ofrece.

“Según el fondo que nosotros manejamos, la política que tenemos, el productor que hace parte del fondo en el momento que necesita fertilizar nos avisa, ojala con tiempo, voy a necesitar 10 o 20 bultos de abono fertilizante, de la calidad que quiera nosotros la conseguimos, o sea, aquí plata en efectivo no se entrega, el fondo lo manejamos solamente para fertilizantes, materiales, plásticos, eso lo conseguimos.” (productor de Gigante, Huila)

De forma similar, se plantea que:

“Sí, pero lo que es el fondo rotatorio solamente son fertilizantes o materiales, se maneja plazo a un año, se maneja un interés del 0.8, y la verdad así es como lo hemos hecho.” (productor de Gigante, Huila)

En esta medida, y en aras de darle sostenibilidad a la intervención y al desarrollo de los procesos que ha venido implementando REACTIVAR, vale la pena señalar el gran valor que los beneficiarios le otorgan al Fondo Rotatorio y a la asociatividad.

“Pero la idea de todas maneras es asociarse, porque si terminamos el programa, si no somos asociados pues entonces no podemos seguir disfrutando de los beneficios, toca estar asociado para poder seguir recibiendo los beneficios.” (productor de Gigante, Huila)

Asimismo, se plantea que:

“La responsabilidad es devolver ya lo que me dan para el fondo, por eso yo le digo a los asociados, el fondo se activa si cada uno pagamos los 3.800.000.” (productor de Nátaga, Huila)

Como segunda medida, en los municipios de Líbano, Nátaga y Gigante se realizaron una serie de capacitaciones que iban en función de organizar las finanzas de los productores. Estos talleres y capacitaciones se han realizado para inculcar el uso de registros económicos de las fincas, se plantea que si bien los talleres se han realizado, son pocos los cambios que se han llevado a cabo en la práctica. Ante la pregunta sobre las nuevas estrategias que se han implementado para llevar las cuentas de la producción, la respuesta, casi de manera unánime, es que las estrategias siguen siendo las mismas. Esta realidad se puede trabajar por medio del desarrollo de nuevas actividades, talleres y capacitaciones. De igual forma, es importante tener en cuenta que en estos municipios los proyectos sólo presentan un avance del 30% y que los cambios en las formas de producción requieren de más tiempo de incorporación e interiorización por parte de los productores.

“Pero ahorita con esas capacitaciones usted ha cambiado eso, o siguió trabajando igual. -Igual” (productor de Líbano, Tolima)

En este sentido, se plantea que si bien las capacitaciones al respecto les han brindado a los productores algunas herramientas para un mejor manejo y conocimiento de sus recursos y necesidades, el cambio de la forma en que se trabaja es mucho más complicado y requiere de mayores esfuerzos. Aunque las capacitaciones han incidido en la manera como trabajan los productores, los esfuerzos que se deben realizar para la sostenibilidad financiera de las parcelas requieren de la incorporación en la práctica de lo aprendido.

“Es complicado, cambiar la cultura del cafetero de 30 años es difícil, pero yo siempre digo, es dejarles la espinita a ellos que si nos organizamos podemos tener mejores resultados, que eso nos puede servir a futuro o en un momento determinado.” (productor de Gigante, Huila)

Para poder generar los cambios deseados en cuanto al registro de los ingresos y los gastos de la producción y manutención de las familias, se plantea que el proceso es largo y debe haber un acompañamiento constante y refuerzo de lo aprendido. Uno de los productores plantea que si bien se han generado cambios, estos se van incorporando poco a poco.

“De pasito en pasito uno va acostumbrándose, yo era completamente desordenado, ya ahora si le pregunta a uno el agrónomo cuánto le echa ya no lo corcha.” (productor de Gigante, Huila)

En Nátaga se plantea que si bien ha sido un proceso largo y con ciertas dificultades que se asocian a factores culturales, es de gran importancia y puede cambiar las condiciones socioeconómicas de las familias productoras.

“Ese es el tema más duro por cuestión cultural, nosotros no hemos tenido esa costumbre, nos hemos guiado a lo del día, pero si usted me va a preguntar cuánto me vale la cogida de una carga de café, no puedo decir, porque son muy poquitas las personas juiciosas en ese trabajo, hay que reconocerlo, porque es una cuestión cultural. A mí mi papá nos enseñó que había plata el día que salía, pero que había que conseguir para la abonada y esa vaina.” (productor de Nátaga, Huila)

Comercialización

Independientemente del avance de los proyectos y de la región del país, por lo general la venta del café se realiza a través de dos estrategias. Por un lado, la producción se vende a la cooperativa con la que los proyectos REACTIVAR ha creado la alianza de comercialización; por el otro, el café se vende a los intermediarios. Estos últimos hacen de puente entre el productor y el comprador final que, en ocasiones, es la misma cooperativa aliada al programa.

“Nátaga maneja dos sistemas: el intermediario y la cooperativa, la zona alta tiene más que todo intermediario, el que logra sacar su cafecito lo expone a la cooperativa aquí en el Municipio de Nátaga.” (productor de Nátaga, Huila)

La comercialización con la cooperativa suele ser el primer lugar en donde los productores llevan el café, pues los precios suelen ser más altos y se les reconoce la calidad de la producción. Tal como se plantea, cuando los productores saben que cuentan con un café de calidad y no tienen afanes económicos que los obliga a venderle al intermediario, tema del que se hablará más adelante, suelen comercializar con la cooperativa, pues los precios son mejores y están definidos según la calidad y características del café.

“De pronto la cooperativa sirve cuando usted trae buena calidad, le van a pagar mejor. (...) si trae café que sirva” (productor de Líbano, Tolima)

“Se lleva a esa bodega y allá lo califican, si pasó allá si le van a pagar un sobreprecio, y si no se lo compramos nosotros, para el programa que cumpla, si la tasa no sirve para que sea AAA” (productor de Gigante, Huila)

El aliado comercial busca comprar el café al mejor precio de la zona, sin embargo, teniendo en cuenta los precios del transporte y las urgencias económicas que pueden tener los productores, en ocasiones la mejor opción es el intermediario. Con respecto a los precios que ofrece la cooperativa, se plantea que:

“Le contamos cómo trabajamos nosotros en la asociación, nosotros aquí manejamos un proyecto del programa de la administradora de café, aquí en Gigante con ello le estamos garantizando al productor que no encuentra otro precio superior” (productor de Gigante, Huila)

Si bien los productores tienen claro que la cooperativa suele ser quien mejor paga la producción, los beneficiarios tienen en cuenta el costo del transporte desde las parcelas a la

cabecera municipal. A diferencia del intermediario que recoge la carga en las fincas de los productores, cuando la transacción se realiza con el aliado comercial, es el productor el encargado de transportar la carga. Según afirman algunos de los productores en Nátaga, *“aquí [la cooperativa] lo pagan a 3.50, arriba a veces a 3.60, a 3.70 la carga, acá la cooperativa este fin de semana estaba a 8.40, arriba lo estaban pagando a 8.60”*. (productor de Nátaga, Huila).

En la mayoría de los casos, el acuerdo que tienen los beneficiarios con las cooperativas para la compra de la producción consiste en la entrega del café a un precio predeterminado y dictado por el mercado. Aunque este precio varía según condiciones internacionales que no es competencia del informe analizar, se plantea que el precio que se ofrece es mejor que el de cualquier otro comprador.

“Es que el comercio lo está pagando 300 pesos menos, o sea, la federación lo paga a más.” (productor de Gramalote, Norte de Santander)

Dado que pagan el café a mejor precio, las cooperativas exigen unos estándares de calidad y secado con los cuales los productores deben cumplir. En los casos de los compradores que toman la decisión de venderles a intermediarios, los precios son menores y se reflejan en la baja calidad del café.

“Porque la federación exige que tiene uno que llevarlo bien seco, y el comercio así le falte un poquitico así lo recibe, la federación no.” (productor de Gramalote, Norte de Santander)

Aunque no todos los productores que se intervinieron a través de REACTIVAR hacen parte de las cooperativas, todos pueden venderle a las asociaciones en caso de que así les parezca conveniente. En caso de que no se venda a la asociación, la opción que encuentran los productores es la venta del café a los intermediarios, que aunque venden a un menor precio, no exigen tanta calidad y en ocasiones pagan por adelantado en caso de que se requiera la plata con premura.

“Como caiga, no exigen nada, sino a él le importa es el café” (productor de Gramalote, Norte de Santander)

En relación con la calidad del café, los productores procuran llevar la producción a la cooperativa cuando está seca y saben que les pueden ofrecer un mayor precio en comparación a cuando aún está verde. En esta medida, a lo que le apunta el productor, idealmente, es a secar

el café y llevarlo a la cooperativa, pues saben que los ingresos son mayores en comparación con la venta del café al intermediario.

“A eso es que nosotros le apostamos, porque la mayoría, casi toda la gente cogen el café y lo llevan al comercio mojado” (productor de Líbano, Tolima)

En ocasiones los intermediarios pagan el café a un mejor precio cuando está verde, pues lo conservan para luego vendérselo a las cooperativas y sacar la ganancia. Tal como se plantea:

“Ustedes saben que si la cooperativa entra a comprar en ciertas líneas tiene un precio base, el intermediario tiene muchas cosas más para jugar, corre mucho más riesgo, tiene muchas más posibilidades, yo creo que dentro del negocio ellos están abriendo otros esquemas, sobre todo en la compra del café verde.” (productor de Nátaga, Huila)

A pesar de lo anteriormente mencionado, la cooperativa representa la mejor opción en términos económicos para la venta de la producción, pues cuando el café se vende seco, se paga según la calidad de éste y las características de crecimiento a las que ha estado sometido. Al respecto, uno de los líderes y miembros de la cooperativa explica las ventajas que le trae al productor vender el café seco en la cooperativa y los efectos que esto tiene en la generación de ingresos.

“(...) primero no vendan café verde, a ustedes con café verde nunca les pagan la calidad que tienen, sin embargo la cooperativa cuando ustedes bajan su café seco les pagamos lo que usted lleva, la calidad, volumen, aspecto físico y aspecto de tasa, ustedes lo saben. Claro, el intermediario tiene que subir a coger el café arriba, porque saben que don Floremiro tiene un café de cierta calidad, y resulta que yo en la cooperativa, si compro café verde, se lo pago al 50% de lo que estoy pagando seco estándar, no calidad, ustedes lo saben; pero si yo le compro a don Floremilo el café seco, entonces, le estoy pagando el rendimiento, el factor, la tasa, se lo paga es el intermediario, qué hace el intermediario después, viene y lo seca y se lo vende a la cooperativa, con todas esas características, quién se gana ese sobreprecio, el intermediario” (productor líder de la cooperativa de caficultores de Nátaga, Huila)

Vale la pena aclarar que no todos los beneficiarios de REACTIVAR hacen parte de la asociación y no todos los miembros de la cooperativa son beneficiarios de la intervención. Esto implica que hay beneficiarios del programa que tienen otras opciones de venta diferentes al aliado comprador y al intermediario. En las regiones en donde la producción del café está ex-

tendida, son muchas las bodegas, cooperativas y centrales de acopio que compran el café a los beneficiarios no asociados.

“(...) contamos con otra bodega aquí paralela, diagonal, donde se compra al transportador a un precio más exigente” (productor de Gigante, Huila)

En lo referente a la comercialización a través de los intermediarios, en todas las zonas intervenidas la dinámica es similar. En todos los casos se presentan unas cuentas diferencias con respecto a la cooperativa. Estas diferencias no siempre benefician al productor, pero por razones socioeconómicas, los cafeteros se encuentran en la necesidad de recurrir al intermediario. En casos de urgencia económica, los productores suelen vender el café por adelantado a los intermediarios y pagar con la cosecha a venir. Esta situación, si bien les permite a los cafeteros salir de la urgencia, no les permite a los beneficiarios aumentar los ingresos, pues el intermediario suele comprar a más bajo precio que la cooperativa y, además, por la urgencia del dinero la capacidad de negociación es muy baja.

“Cuando ven el cafecito le dicen, yo le presto lo que necesite, y cuando venda el café se lo descontamos” (productor de Líbano, Tolima)

En este sentido, son dos las razones fundamentales que explican por qué los productores se inclinan en ocasiones a vender a los intermediarios. Como primera medida, y tal como se planteó previamente las necesidades de liquidez llevan a los beneficiarios a vender el café a precios más bajos, pero a acceder a créditos de manera inmediata. Esta situación se expresa en Gigante de la siguiente manera:

“(...) si tiene una necesidad de fertilizante en ese momento uno le vende al comercio, al intermediario, el café verde con menor utilidad, pero sale del apuro de tener el fertilizante” (productor de Gigante, Huila)

Como segunda medida, se presenta el hecho de que los intermediarios recogen la carga en las fincas y los productores se ahorran los gastos del transporte. En forma generalizada, los intermediarios cuentan con los recursos necesarios para bajar la mercancía a las cabeceras municipales. En esta medida, y si bien los productores son conscientes de que la compra del café en las fincas por parte de los intermediarios no genera los mismos ingresos, es una práctica que se mantiene, entre otras cosas, por el ahorro en los costos de transporte.

Esta situación tiene implicaciones importantes sobre el impacto de la intervención del RE-ACTIVAR, pues, aunque se realicen esfuerzos por mejorar las prácticas productivas en aras de aumentar los ingresos, si los productores requieren del dinero con urgencia recurren a los intermediarios. Esta realidad se podría reducir con los créditos que ofrece la Cooperativa, pues las condiciones del préstamo son mejores que las ofrecidas por los intermediarios, pero requiere estar asociado y seguir un procedimiento establecido en donde se evalúa la solicitud del productor.

“En el comercio usted llega y necesito tanto, y usted se comprometió a vendérselo al cliente, y tome la plata, y se acabó. Y con la cooperativa tiene que usted afiliarse a la cooperativa y hacer un papeleo” (productor de Gramalote, Norte de Santander)

Si bien es comprensible que la asociación cuente con procesos de evaluación para otorgar los créditos, vale la pena resaltar que las necesidades de los productores los obligan, en ocasiones, a recurrir al intermediario para cubrir los gastos del hogar, las calamidades o cualquier otra circunstancia imprevista. Esto se puede convertir en una suerte de círculo vicioso en donde la persona que más necesita el dinero se ve presionada a venderlo a menor precio, lo que implica menores ingresos y menor capacidad de responder a futuros imprevistos económicos.

A modo de cierre, vale la pena mencionar que en los proyectos visitados la venta de la producción se realiza a una sola entidad representada en los aliados comerciales. Si bien en 2013, Fedesarrollo señaló los riesgos del monopsonio y la necesidad de diversificar el número de compradores, dado que de esta forma los productores podrían contar con una mayor autonomía a la hora de negociar los precios y potenciales beneficios, los resultados de la presente evaluación son contundentes en mostrar que las condiciones de compra del aliado comercial son mucho mejores para el productor que la ofrecida por otros compradores y, que de no existir el aliado, que en este caso es la cooperativa de caficultores, las condiciones comerciales para los productores se deteriorarían inmediatamente, en términos de los precios pagados al productor y de los premios pagados por calidad.

Manejo ambiental y plan de manejo del riesgo

Con respecto al componente ambiental de la producción son cuatro los factores sobre los que ha trabajado la intervención. Como primera medida, el manejo de las aguas residuales que, tal como se plantea era una fuente de contaminación que perjudicaba a los vecinos y a los cuerpos de agua aledaños.

“Va contaminando, porque va lavar la pulpa y eso se va para donde el vecino, para los ríos.”
(productor de Líbano, Tolima)

Como primera medida, el manejo del agua se ha venido mejorando por medio de las capacitaciones y de la entrega de los insumos necesarios para la implementación. Tal como se plantea desde el grupo focal, en los proyectos REACTIVAR de café el tratamiento del agua tiene un rubro especialmente dedicado al aprovisionamiento de tanques y demás elementos necesarios para el manejo del agua.

“El tratamiento de agua es un componente ambiental, se deja un rubro para eso, las personas que no tienen todo el tratamiento del agua residual, entonces, se maneja por medio de un rubro para esa parte, para comprar los tanques, y a otras personas que tenemos parte de esa red se completa.” (asistente técnico de Nátaga, Huila)

La importancia frente al manejo del agua reside en el alto nivel de contaminación que genera el lavado del café. Para el descascare del café se hace uso de una importante cantidad de agua que se solía botar y que iba a parar a fincas vecinas y a cuerpos de agua. Esta agua, después del proceso de limpieza del café, previa intervención del programa se regaba sin filtrar. Ahora, después de la entrega de los filtros por parte de REACTIVAR, el agua se procesa y se desecha mucho más limpia evitando el perjuicio del medio ambiente y de las fincas de los vecinos. Tal como se plantea en los grupos focales:

“Sí, y en el último tanque ya va saliendo el agua limpia sin ningún olor, ni nada, eso es una gran cosa, a comparación de como era antes, se tiraba el agua, si el vecino de abajo se perjudica, pues se perjudica, porque eso era un olor tremendo en el verano, en invierno no, porque eso con lluvia se fue, pero en verano sí es tremendo.” (productor de Gramalote, Norte de Santander)

La entrega de insumos por parte de REACTIVAR consta de los tanques y filtros necesarios para limpiar el agua residual de la producción, lo cual no solo tiene efectos ambientales, sino que hace parte de los requisitos exigidos para obtener varias de las certificaciones que, al obtenerse, garantizan primas adicionales en los precios pagados al productor. En esta medida, las capacitaciones sobre el manejo adecuado del agua y la entrega de filtros para llevar a la práctica lo aprendido, aumenta los ingresos al productor y una mejora en las prácticas ambientales de la producción.

Adicional a lo anterior, en Gramalote se implementaron sistemas agroforestales dentro de las parcelas. Según los avances registrados en el sistema de monitoreo y seguimiento, para el momento en que se realizó el trabajo de campo en este municipio (Septiembre de 2015) el 50% de los beneficiarios habían implementado los cambios en sus fincas. A pesar de esto, tal como se sugiere en los grupos focales, esta práctica no ha sido extendida entre los productores, pues la gran mayoría dedican la totalidad de la tierra al café, la caña de azúcar y al pancoger.

Un tercer punto en el que trabajó la intervención, en particular en Jardín- Antioquia-, se basó en la construcción de un Plan de Manejo del Riesgo, pero en los grupos focales no se hace referencia a ellos. Si bien se plantea que hubo capacitaciones sobre temas ambientales, no se menciona el Plan de Manejo del Riesgo.

Tal como lo muestra la información recopilada por el sistema de monitoreo y seguimiento sobre la ejecución del proyecto, para el mes de mayo el cien por ciento de los productores había sido capacitado en el Plan de Manejo Ambiental y el mismo número de productores había implementado dicho plan en sus terrenos. Esta divergencia entre las capacitaciones desarrolladas y la recordación de los productores indica una problemática en la calidad e impacto de las actividades desarrolladas.

“Ya ahora con el acabar con el bosque sombrío no se sabe qué calidades de terreno estamos observando como dueños. (...) riascosos, parte de erosión, como lo hemos venido comentando pocos por ahí, porque dentro del palito de café no es ver maltratados, verlo como esto material de pavimento, pelado totalmente, para nosotros qué estamos haciendo, ahí estamos cometiendo el daño grande para nosotros mismos, tanto para todos; entonces, si nosotros hemos venido observando, la tierrita como sea tiene que haberlo, oiga, nacido de su gusto verdaderamente como es él, material de rastrojo, material de la hierba, material de todo” (productor de Jardín, Antioquia)

En este municipio, dentro de las capacitaciones que se realizaron se resalta la importancia de las buenas prácticas agrícolas para darle mayor sostenibilidad al proceso de producción y permitir una mayor calidad en los productos. Los productores expresan que el concepto era desconocido para ellos, pero con la intervención y acompañamiento del Fondo de Adaptación, las buenas prácticas se incorporaron en el día a día de la producción agrícola.

“Claro que sí, las buenas prácticas agrícolas es lo que estamos manejando ya, y eso es un término nuevo para nosotros y para ellos, ya que muchos de mis compañeros no tenían muy

claro ese término, pero a medida que uno va dándoles en las visitas estas recomendaciones, uno se familiariza, se vuelve un acompañante más en el proceso diario de sus quehaceres, y en ese espacio uno explica qué son las buenas prácticas agrícolas, para qué sirven; entonces, ellos son muy buenos captadores del mensaje que uno les da; entonces, ahí estamos trabajando en ese orden de ideas, y hay que seguir trabajando duramente en ese sentido.” (productor de Jardín, Antioquia)

Asimismo, las capacitaciones han tenido en cuenta estrategias para la reducción de los efectos de las lluvias en los cultivos y en la capacidad de los suelos. Según se plantea, las lluvias pueden arrastrar algunos de los nutrientes de la tierra y afectar los productos y sostenibilidad de la producción.

“Entonces, yo en mi propio, como persona, me he venido dando cuenta de esa observación bastante, entonces, como estamos hablando de producción limpia no queremos riascar en un momento cuando cae esa cantidad de chorros de aguaceros que caen, para que ese rollo tire a un lado así como lo hemos venido observando, ahí va la riqueza de esta madre tierra” (productor de Jardín, Antioquia)

Por último, el cuarto de los aspectos que se trabajó en el componente ambiental de la intervención, se resalta la importancia del manejo de los residuos de las fincas. Si bien, los beneficiarios fueron objeto de capacitaciones al respecto y las certificaciones exigen que los residuos se manejen de manera adecuada, para el caso del municipio de Líbano, no han sido exclusivamente las capacitaciones que se han recibido por parte de la intervención las que han hecho que las personas cambien o mejoren sus prácticas frente al manejo de las basuras, pues se plantea que desde hace un tiempo separan los residuos de las fincas.

“Yo en mi finca siempre he tenido la costumbre de separar, de todas maneras desde que llevo, hace unos 15 años que tengo la finca, me gusta mucho recoger todo, estar al tanto de lo que se dice, eso se vende, todo eso lo compran, entonces, uno lo trae, y tener organizado todo.” (productor de Líbano, Tolima)

En este sentido, en muchos de los casos que se presentaron en el grupo focal que se realizó en el municipio, se cuentan con estrategias para desechar los residuos, pues no sólo se separa sino que existen estrategias para la venta de cierto tipo de basura y, en los casos en que se vive cerca de la cabecera municipal, las autoridades locales cuentan con estrategias de recolección.

“Es que nosotros no le hemos dado el manejo adecuado a estas basuras, sí de pronto las separamos allá, lo que es la parte orgánica, deshechos de la cocina, estamos utilizándolo para el compós [sic], para mejorar la materia orgánica en la finca, pero lo que es exactamente como dice el señor aquí, pues se vende, así sea barato, pero se vende.” (productor de Líbano, Tolima)

Teniendo en cuenta que la preexistencia de esta práctica se hizo evidente en Líbano de forma particular, en el resto de los municipios en donde se trabajó se plantea que REACTIVAR implementó esta forma de manejar las basuras que se producen. En este sentido, se plantea que si bien las personas han incorporado esta práctica en su haber, no cuentan con las herramientas para cerrar el ciclo de la separación de los residuos. Al respecto, se plantea que no existen herramientas municipales o del programa para el transporte de los residuos a la cabecera municipal.

“(…) yo pienso la contaminación del medio ambiente, muchas veces el productor y el campesino no lo hace porque sufre de la ignorancia completa, lo que pasa es que no tenemos ese medio de transporte donde digan, tal día sube la volqueta o el camión a recoger la basura; yo miraba y en mi caso ocurre eso, por ejemplo usted desbarata una cocina vieja, lamentablemente queda haciendo un estorbo, y fuera de eso hay una contaminación porque eso no lo podemos guardar dentro de la casa, entonces, comienza ese proceso de contaminación, yo pienso que ahí le hace falta a la administración, al departamento, a quien pertenezca eso, entrar a coordinar con el campesino.” (productor de Nátaga, Huila)

Ante esta situación, hay dos recursos con los cuales los productores solucionan el problema. Por un lado, existe el negocio de la chatarrería que eventualmente pasa por las fincas y recoge parte de los residuos. Por el otro lado, los productores suelen quemar las basuras, pues después de acumularlas por largos períodos de tiempo, no encuentran qué hacer con ella. Tal como se expresa en los grupos focales:

“Yo creo que la mayor parte de las fincas de para arriba para el norte todo ese poco de plásticos, de tarros, todo eso se quema.” (productor de Gramalote, Norte de Santander)

Para contrarrestar esta situación, algunos de los productores bajan los residuos a la cabecera municipal, pues ahí si existe el servicio de recolección de basuras.

“Por ejemplo yo cuando hay facilidad los envío por allá abajo a la tienda o abajo a Gramalote y ahí lo recoge la volqueta que baja de Lourdes.” (productor de Gramalote, Norte de Santander)

En algunos de los municipios, y según la cercanía a la cabecera municipal en que residan los beneficiarios, existe la posibilidad de transportar los residuos a la cabecera municipal, en las sesiones de grupo se expresa que la acumulación de basuras en las parcelas es generalizada por las dificultades de trasportarlas. En este sentido, en ocasiones se planteó que existen planes de algunas alcaldías para trazar unas rutas por donde pasen volquetas recogiendo los residuos de los productores, pues es la única forma en que este componente ambiental de la iniciativa puede tener efectos. Aunque este plan aún no se ha llevado a la práctica deja ver la urgencia de implementar herramientas que recojan y traten los residuos separados por los productores.

“Hay un proyecto que creo que es por medio de la alcaldía, no sé qué entidad es, de hacer una especie de ruta en equis o ye tiempo, y que haya compromiso de que la gente saque a puntos estratégicos ese material. En el caso de la casa yo tengo como una volquetada [sic] allá, mentiras, pero sí ya hay bastante, ya es hora de que se vaya haciendo limpieza.” (productor de Gramalote, Norte de Santander)

Silvopastoril

El proyecto se enfocó en la reactivación de la cadena lechera de sistemas Silvopastories para 1000 familias de los municipios de Repelón, Manatí, Candelaria, Campo de la Cruz, Santa Lucía y Suán. Para lograr el objetivo del mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios entre el Departamento del Atlántico y de El Fondo Adaptación fue aportado el valor de \$15.328.448.000 de inversión en el proyecto. De igual manera, se pactó como aliado comercial principal a la Cooperativa Colanta LTDA, el cual comercializó la producción de los beneficiarios a nivel nacional.

La siguiente sección muestra los resultados de la evaluación cualitativa de realizada en el municipio de Repelón Atlántico, para la evaluación de medio término para los componentes de los proyectos.

Producción y asistencia técnica

Desde los Grupos Focales se plantea que se recibieron capacitaciones en temas asociados a la productividad, el manejo de plagas y el desarrollo de nuevas estrategias que apunten a la sostenibilidad ambiental y de los ingresos. La incorporación del silvopastoreo fue uno de los temas que se trabajó y que se reporta como beneficiario para los productores. Esta situación

se refleja particularmente en la población que tiene acceso a distritos de riesgo, pues las condiciones climáticas presentes, no ha permitido la adecuada producción del sistema silvopastoril. La falta de lluvia ha impedido la generación de ingresos esperada y los efectos del programa se han visto mermados por el fuerte verano.

Con respecto a los beneficios que la nueva estrategia productiva le ha brindado a los productores, se plantea que:

“Realmente la parte de la explotación del sistema silvopastoril [a los productores] que están acá en el sistema de riego les ha ido relativamente bien” (productor de Repelón, Atlántico)

Tal como se sugiere en el *verbatim* anterior a pesar de que se reconoce el esfuerzo que se realizó y la importancia de incorporar el sistema silvopastoril en la producción hay dos factores externos al programa que han impedido un mayor impacto en la población. Por un lado, el verano ha afectado de manera contundente el efecto del programa, pues algunos de los insumos que se entregaron, como las cabezas de ganado o los pastos, no han logrado sobrevivir a la sequía.

“Lo que pasa es que el proyecto en el año que se dio, el año más lluvioso fue cuando empezaron a sembrar, luego que se terminó el proyecto ha sido una sequía y sequía, algunos árboles se han muerto” (productor de Repelón, Atlántico)

“La mayoría de las siembras se han muerto por el mucho verano” (productor de Repelón, Atlántico)

Como segunda medida externa que ha obstaculizado el efecto del programa, está la dificultad en el acceso al agua. Tal como lo plantean los pobladores, el distrito de riego no logra cubrir a todos los beneficiarios y quienes están más lejos del recurso hídrico, más dificultades tienen de generar ingresos. En ocasiones, los productores se ven en la obligación de mover el ganado a tierras más cercanas al agua lo cual puede implicar un gasto extra para la producción.

“Todo mundo recoge el ganado para acá para el distrito de riego y la ciénaga, en esta época, por muy mal que tú estés algo de agua te llega y logras mojar, y por lo menos en 15 días vuelves a meter el ganado, algo, o por lo menos tienes un vecino o un familiar o alguien que te vende pasto” (productor de Repelón, Atlántico)

En este sentido, son dos aspectos ajenos a la intervención los que no han permitido impactar a la población de la forma esperada. Sin embargo, en el tema asociado al acceso al agua, los productores plantean que se pueden construir pozos para facilitar el recurso hídrico y así paliar los efectos del verano y aumentar la producción de las parcelas.

“Las tierras que están bajo el distrito de riego, hasta allá no llega nada, acá podrían hacerse pozos profundos, como se hace en otros países, por qué no se pueden hacer acá, y sería una estrategia significativa para el productor.” (productor de Repelón, Atlántico)

Ahora bien, en lo que respecta a la entrega de los insumos como parte de REACTIVAR, se plantea que se entregaron cabezas de ganado, cercas y semillas para pasto. La entrega de ganado representaba el aumento de la producción, pues tal como se plantea, *“si yo sacaba 20 litros de leche, al entregarme a mí cinco animales, por lógica que iba a aumentar mi producción.”* (productor de Repelón, Atlántico). A pesar de las expectativas que la entrega de ganado implicaba, las condiciones exógenas expuestas anteriormente obstaculizaron la iniciativa.

“(...) mucha gente tuvieron problemas por eso, porque prácticamente se le estaban muriendo los animales de hambre” (productor de Repelón, Atlántico)

Situación similar se presentó con la entrega de las semillas, pues la variedad que se entregó, se plantea, no correspondía o no tenía la capacidad de responder a las condiciones climáticas de la zona. Los productores con los que se trabajó plantean que las semillas que se entregaron no crecieron y se murieron debido al verano y a su capacidad de resistencia.

“(...) ella [la semilla que se entregó] no se regenera, en cambio las otras especies que nosotros usamos aquí todas ellas echan semilla, por supuesto, ellas se pueden morir, pero la lluvia llega y vuelven a salir” (productor de Repelón, Atlántico)

A modo de cierre, a pesar de los esfuerzos realizados, los efectos del programa se vieron reducidos por dos factores externos principalmente. El verano y la dificultad en el acceso a agua de la zona. A esta situación se le suma que las semillas entregadas, se expresa en los Grupos Focales, no eran lo suficientemente resistentes a las condiciones locales y no se hizo uso de las semillas nativas que sí pueden rehabilitarse y sobrevivir el verano.

“[Las semillas nativas] son más fuertes, son más resistentes a la temperatura (...) ¿por qué mejor no se sembraron las especies nativas de aquí? Son más fuertes, más resistentes. (...) Eso nos lo impusieron.” (productor de Repelón, Atlántico)

Fortalecimiento empresarial

A pesar de que se fortalecieron 11 asociaciones de productores en temas administrativos y contables y 10 asociaciones en temas organizativos y empresariales, en los Grupos Focales no hubo registro de esto. Esta situación puede responder a que dado que los Grupos Focales no están compuestos por un número representativo de las personas intervenidas, puede que los participantes no hayan sido objeto de estas capacitaciones en particular. No obstante, dentro de las sesiones de grupo se plantea que se recibieron capacitaciones de forma individual en temas asociados a la contabilidad de la finca y la organización general de las cuentas relacionadas con la producción. Estas capacitaciones para fortalecer a los productores en la contabilidad de sus tierras estuvieron acompañadas de las que se realizaron para mejorar la productividad de éstas. Tal como se plantea:

“Una capacitación sobre contabilidad de la finca, calidad animal, manejo del pasto.” (productor de Repelón, Atlántico)

Pasando a otro tema, el Fondo Rotatorio, si bien ya existía, con la intervención del REACTIVAR se fortaleció y se amplió. Tal como se plantea desde las sesiones de grupo, aunque la Cooperativa ya contaba con un Fondo Rotatorio, en la zona intervino Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y creó otro Fondo. Esto ya serían dos Fondos Rotatorios para la misma cooperativa. A la entrada de REACTIVAR, se pensó crear un tercer fondo, pero la decisión que se tomó fue fortalecer el ya existente de la cooperativa y quedarse con dos.

“Inicialmente era hacer un fondo, que era el de Reactivar, nosotros teníamos uno, entonces, ya eran dos, y hubo otro proyecto de Alianzas Productivas, entonces, teníamos tres, lo que se hizo fue en realidad coger el de la cooperativa y el de Reactivar y hacer uno solo, y dejar el de la Alianza que en la parte legal no dejaba que nosotros nos uniéramos” (productor de Repelón, Atlántico)

En este sentido, vale la pena resaltar la importancia de la articulación entre distintos proyectos del Estado, que como en el caso del REACTIVAR fortaleció los procesos ya existentes, en lugar de duplicar los esfuerzos con el pretexto de que es una obligación contractual.

Ahora bien, en cuanto al Fondo Rotatorio como tal, y la importancia que se tiene para acceder a créditos formales por parte de los productores, se plantea que los requisitos de acceso son flexibles y no existen restricciones sobre el uso del dinero.

“Como nosotros acá en la cooperativa tienen la facilidad de sacarle la plata a la gente directamente, entonces, casi que no nos interesa en qué lo vayan a usar, con tal de que la persona lo va a regresar. Estoy diciendo que cuando tú vas a hacer el préstamo, si tú le colocas que es para una bicicleta, yo te la puedo prestar, por qué, porque hay una responsabilidad de la persona” (productor de Repelón, Atlántico)

Esta situación implica un alto nivel de confianza y de Capital Social de la población, pues la posibilidad de préstamo reside en los vínculos que existen entre los miembros de la Cooperativa y grado de responsabilidad entre los solicitantes. De forma similar, el comité de crédito, elegido por los miembros de la Cooperativa, define las cuotas en que se va a regresar el dinero dependiendo del monto y de las posibilidades de pago.

“El comité de crédito dependiendo del monto que usted está solicitando, le puede poner un tiempo cortico, se define. Se busca un plazo” (productor de Repelón, Atlántico)

Con respecto a los tiempos para acceder al crédito, se plantea que generalmente toma una semana para que el comité analice el caso y acceda o niegue el crédito, informe sobre los plazos y llegue a los acuerdos correspondientes con los solicitantes.

“El término normal es una semana, uno lo solicita en esta semana, y a la siguiente semana ya.” (productor de Repelón, Atlántico)

Como alternativa al crédito formal está el quesero, que tal como se analizará en la sección correspondiente a la comercialización, compra la producción de la leche por adelantado a unos precios muy bajos. Esta estrategia les sirve a los productores para salir de aprietos económicos, pues el quesero hace entrega del dinero de forma inmediata, pero a unas condiciones desfavorables en términos económicos.

Comercialización

Tras la intervención de REACTIVAR, se aumentó la comercialización formal de la leche de las personas intervenidas en un 63,9%. Todos los productores con los que se trabajó en los Grupos Focales indican que cuando la leche se vende de manera formal y no al intermediario, se hace con la Cooperativa de la que muchos hacen parte. Vale la pena resaltar que la Cooperativa y el acuerdo comercial con el aliado ya existía antes del Fenómeno de la Niña y por supuesto de la intervención de REACTIVAR, pero con el programa se intentó ampliar el número de productores vinculados a la comercialización formal de la producción.

Tal como se plantea desde las sesiones de grupo, la producción de la leche se le vende a la cooperativa y ésta se la vende a Colanta; empresa de fabricación y distribución de productos lácteos. Según se plantea, el acuerdo comercial con la Cooperativa y con Colanta funciona de la siguiente manera:

“El productor que somos nosotros se la vendemos a la cooperativa, y la cooperativa enfría la leche y se la vende a Colanta” (productor de Repelón, Atlántico)

A pesar de este acuerdo, son varios los factores por los cuales parte de la población beneficiada por el programa no le vende la producción a la Cooperativa, sino al que en la zona se le conoce como quesero. Por un lado, ante las necesidades económicas, y aun a sabiendas del bajo precio que ofrece el quesero, el productor de leche se ve en la obligación de pedirle un adelanto del pago correspondiente a la producción. Esta forma de crédito, aunque no ideal, está extendida en la población con la que se trabajó, puesto que el Fondo Rotatorio de la Cooperativa tiene ciertas limitaciones y toma cierto tiempo.

“Y por ejemplo pasa el caso que uno tiene un afán de plata, por la razón que sea, y va donde el intermediario y le dice, deme 500 mil pesos que yo necesito y se lo voy pagando con producción de leche” (productor de Repelón, Atlántico)

En este sentido, aunque el Fondo Rotatorio representa una muy buena opción de crédito para los miembros de la Cooperativa, a través del quesero el dinero se consigue fácil y rápido.

Un segundo factor que explica la venta de la producción al quesero, es la relación que existe entre las variaciones climáticas a lo largo del año y los precios que ofrece la Cooperativa y las que ofrece el intermediario. Tal como se plantea en el siguiente *verbatim*, en época de invierno la Cooperativa, en su alianza con Colanta, paga mejor y en la época de verano es el quesero quien ofrece más dinero por la producción.

“Lo que pasa es que por épocas la leche tiene un mejor precio, en el verano el quesero paga mejor que la cooperativa y a veces hasta que Colanta, y en invierno la cooperativa paga mejor.” (Repelón, Atlántico)

Una tercera razón por la cual las personas no le venden a la Cooperativa es que no hacen parte de ella. Tal como se expresó anteriormente, no todos los beneficiarios del programa hacen parte de la Cooperativa y esto se relaciona con una serie de factores como los estándares

en la calidad de la leche que tiene Colanta y que los productores no pueden cumplir. Tal como se plantea en los Grupos Focales:

“Las exigencias de calidad de la leche, porque la gente produce calidad regular, o sea, la parte higiénica y la parte de acidez. Esta leche vale menos, porque está ácida, en realidad no es que esté ácida, sino que no cumple con los estándares que tiene Colanta” (productor de Repelón, Atlántico)

Esta situación se presenta a pesar de que tras la intervención se aumentó en un 10% los litros de leche que reciben bonificaciones por la calidad higiénica. En los casos en que los beneficiarios son productores pequeños y no cuentan con la capacidad de producir una leche con los estándares de calidad que exige la Cooperativa y Colanta, se ven en la obligación de venderle al quesero.

“(...) en cantidad no te limitan, sino que te dicen, las bacterias. Ya no te la recibo (...) la bacteria no te la reciben” (productor de Repelón, Atlántico)

Por último, algunas de las personas plantean que por las condiciones de los caminos se dificulta el transporte de la leche a la Cooperativa.

“Algunos dicen que por la distancia. Que por los caminos, se le imposibilita traer leche a la cooperativa” (productor de Repelón, Atlántico)

En suma, la intervención vinculó a algunos de los productores beneficiarios a la comercialización formal y mejoró las prácticas de producción que implica una mejora en la generación de ingresos. Sin embargo, por las condiciones del mercado y las características socioeconómicas de los productores, el quesero, o la venta informal de la producción, continúan siendo una práctica recurrente.

Manejo ambiental y plan de manejo del riesgo

En cuanto al manejo ambiental, son varios los factores que se reconoce se tuvieron en cuenta y que en mayor o menor medida han afectado las prácticas ambientales de la zona. Al respecto, se intervinieron 970 productores para mejorar las prácticas agrícolas. En este sentido, de forma generalizada se reconoce la incorporación de prácticas de silvopastoreo en la producción pecuaria y los potenciales efectos que esta estrategia podría tener en la generación

de ingresos. Si bien la puesta en práctica del silvopastoreo corresponde más al componente de producción y asistencia técnica, vale la pena resaltar el valor ambiental que tiene.

“En el caso mío yo todavía estoy utilizando el sistema silvopastoril, aun cuando tuve problema con las hierbas que no se pegaron, porque lo que se sembraron en una época mala, pero sin embargo las divisiones yo las estoy utilizando, aun cuando (...) un sistema rotacional, y yo me imagino que la mayoría de los que estamos aquí nos ha mejorado la explotación que teníamos anteriormente” (productor de Repelón, Atlántico)

De forma similar, se trabajó la importancia de las cercas vivas y el impacto que tiene en el medio ambiente. Se plantea que como parte de las capacitaciones se han incorporado las cercas vivas, que junto con el sistema silvopastoril tienen efectos positivos en el ambiente.

“Que era la mejor, que era manejable con el clima, con la naturaleza, con todo.” (productor de Repelón, Atlántico)

Dentro de las capacitaciones se trabajó el tema del manejo de los residuos y la separación de las basuras. Como elemento de las capacitaciones se incluyó la construcción de la compostera y el uso de los residuos orgánicos en la producción de las parcelas.

“La compostera sobre todo y separar los residuos. En canecas lo orgánico y los residuos de vacunación” (productor de Repelón, Atlántico)

Una vez separados los residuos, los orgánicos se usan para realizar el compostaje, los residuos de las vacunaciones se los lleva el experto que pone las inyecciones, pero no hay estrategias concretas para el manejo de los plásticos, pues *“se quema o lo entierran.”* (Repelón, Atlántico)

Con respecto a los residuos de vacunación se plantea que:

“Les enseñaron a separar los residuos, lo de vacunación, el plástico. [Los residuos de vacunación] se lo llevan al hospital. El vacunador se lleva todo eso.” (productor de Repelón, Atlántico)

Si bien se realizaron esfuerzos en las capacitaciones que les han permitido a los productores incorporar prácticas que tienen efectos ambientales tales como uso de cercas vivas y el silvopastoreo, en el caso de la separación de los residuos, no se cuenta con estrategias de

recolección de la basura. Esto implica que no se puede completar el ciclo de la intervención, y a pesar de los esfuerzos realizados, no se logra cumplir con el objetivo de darle un tratamiento adecuado a los residuos.

Gulupa

Con el objetivo de generar una estructura firme para la para la generación de ingresos, se estableció la siembra de 9,9 hectáreas de gulupa para 30 familias en los municipios de El Peñol y El Carmen. El Fondo Adaptación, la Gobernación de Antioquia y los productores asociados, aportaron una suma de \$342.978.108 de inversión para la realización del proyecto.

En cuanto a la comercialización del producto, se firmó un convenio con C.I. Caribbean Exotics S.A. para la venta de la producción a nivel internacional y nacional. Para ello, fue fundamental desarrollar la propuesta tecnológica basada en las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA).

A continuación, se muestra el resultado de la evaluación cualitativa de término medio para el producto de gulupa.

Producción y asistencia técnica

En relación a la producción y la asistencia técnica, el 93,3% de los productores fueron capacitados en el establecimiento y sostenimiento de cultivos, cosecha y pos-cosecha y en el manejo adecuado de plagas y enfermedades. En este sentido, tal como se plantea desde los grupos focales, con las asistencias técnicas que se prestaron el control de plagas y la calidad de la producción mejoraron.

“Volvimos a sembrar debido al semitecho, porque la estábamos sembrando era a la intemperie y no se defendía de las plagas” (productor de El Peñol, Antioquia)

Como parte de los insumos que se entregaron a los productores se contempló la entrega de los elementos necesarios para trabajar los cultivos con semi-techo. Esta estrategia, según se plantea, les ha permitido a los productores reducir la vulnerabilidad a las plagas, pues a diferencia de sembrar a cielo abierto, los plásticos en cierta medida controlan la propagación de las enfermedades.

“Sí, es más controlable a las plagas, entonces, ya hay mucha esperanza de que podemos recolectar todo” (El Peñol, Antioquia)

A pesar del aumento de la producción y del control de plagas, es importante tener en cuenta que el diseño de la intervención planteaba 123.750 kilogramos de gulupa producidos BPA. Este componente, también conocido como bisfenol A, presenta una serie de riesgos para la salud de las personas, y si bien las metas propuestas no se habían alcanzado para el mes de mayo, pues el avance era del 0%, vale la pena tener en cuenta los efectos secundarios que puede tener este componente de la iniciativa para la salud de los productores y de los consumidores.

En lo referente a la asistencia técnica, se reconoce la calidad de ésta y el conocimiento profundo de la persona a cargo. La experticia de quien prestó la asistencia se asocia a que el asistente también tiene plantaciones de gulupa y conoce de los proceso de producción y de las buenas prácticas agrícolas.

“Y de Caribbean³ también nos van a mandar, la última vez vino un muchacho que conoce muchísimo de eso, porque él tiene con el papá cinco mil matas de gulupa sembradas, entonces, ese es al que nosotros vamos a poner, le digo que ese es clave en esto, porque ha estado metido en el campo, sabe mucho de eso, y nosotros le vamos a solicitar a Caribbean que nos lo presten siquiera cada dos meses una visita” (productor de El Peñol, Antioquia)

“Lo que pasa es que a Juan David no le toca esta zona, entonces, va a tener un poco de dificultad, más sin embargo él nos dijo que si nos programábamos él iba a venir un día y nos iba a colaborar; entonces, en esas estamos, porque ese muchacho sí va a ser clave para nosotros salir adelante, porque él sí conoce, porque está metido en eso, sabe mucho de eso; porque una cosa es que a usted le enseñen en el tablero y otra cosa es que le enseñen en el campo” (productor de El Peñol, Antioquia)

Según se expresa, la calidad de la asistencia técnica fue tal, que los miembros de las asociaciones decidieron darle continuidad al acompañamiento con el apoyo del aliado comercial. En este sentido, se llegó al acuerdo de hacer de la asistencia técnica una práctica frecuente con el fin de aportarle sostenibilidad y continuidad a los procesos de aprendizaje de los que los productores se han visto beneficiados.

3 Empresa comercializadora y exportadora de frutas exóticas.

“Sí, ese muchacho Juan es uno de los asistentes técnicos de Caribeean, y nosotros uno de los pactos que tenemos con Caribeean y con el aliado comercial es la asistencia técnica para dar esa continuidad de negocio, y esa continuidad lo que decimos es el sostenimiento” (productor de El Peñol, Antioquia)

Fortalecimiento empresarial

Teniendo en cuenta que el 93,3% de las capacitaciones sobre trabajo en equipo, liderazgo, asociatividad y estructura organizacional y sobre desarrollo y gestión empresarial se habían concluido para el mes de mayo, se plantea que gracias a las capacitaciones relacionadas con el fortalecimiento empresarial, las asociaciones han logrado un mayor nivel organizativo. Esta situación les ha permitido fortalecer los procesos productivos y generar expectativas sobre los posibles cambios en la generación de ingresos y en la calidad de vida de los miembros.

“Sí ha sido un cambio, porque por acá nosotros somos levantados muy desorganizados en ese sentido, y ahora ya vemos que en cuanto a eso hay que cambiar mucho, ser más organizados, entonces, eso nos va a servir, y en adelante se va a tratar de mejorar más, porque eso es algo muy importante hoy en día” (productor de El Peñol, Antioquia)

Al respecto, es tal la importancia que se otorga a las capacitaciones y acompañamiento que se les ha venido aportando a lo largo de la intervención, que los productores, por su cuenta, tomaron la decisión de seguir trabajando con una de las personas que los estaba ayudando en sus procesos productivos. Tal como se plantea en los grupos focales, una parte fundamental de las capacitaciones y el acompañamiento fue la motivación generada por la persona a cargo, tema que les ha permitido fortalecer la organización, superar dificultades y retomar la confianza en la institucionalidad.

“Lo que más nos ha motivado es la moral que nos da la profe, ella ha sido la clave para darnos moral, cuando teníamos percances y eso que no llegaba, ella decía, tranquilos compañeros, no la dejamos caer, por eso no la despedimos, porque ella tiene que seguir acompañándonos, así sea una vez en el año, tiene que seguir con nosotros, porque ya se hizo coger cariño, ya de malas, tiene que aguantarse que la queramos, ha sido una clase muy importante, y Ángela ha sido excelente como compañera, muy leal, porque siempre ha sido muy cumplida, y eso es lo que más lo motiva a usted, porque a usted lo que más lo desmotiva es cuando a usted lo embolatan y lo hacen venir a la reunión y no le vienen, lo embolatan, eso le duele a usted mucho, porque es que el tiempo de nosotros es, vea, hoy estamos cogiendo producción”

de gulupa, uchuva y eso, y más sin embargo aquí nos dimos la pela de venir, porque tenemos mucha moral de seguir adelante con esto” (productor de El Peñol, Antioquia)

Por otro lado, se sugiere que la importancia del Fondo Rotatorio para la sostenibilidad y autonomía de los procesos productivos es fundamental. Si bien el Fondo Rotatorio no ha empezado como tal, los productores son conscientes de su importancia para fortalecer las asociaciones y tener acceso a los insumos necesarios.

“Debemos fortalecer el fondo para poder sostenernos y ponerle mucho juicio con los centavitos cuando estemos en producción, para ir sosteniendo, porque después se va a venir el cambio de plástico que se va a acabar, y entonces llega el momento en que se va a acabar la cosecha, hay que podar las matas, en ese tiempo usted se va a quedar con baja producción, o quizás un tiempo sin nada, entonces, los pesitos los compañeros van a tener que apretarlos” (productor de El Peñol, Antioquia)

Asimismo, la función del Fondo Rotatorio no se reduce al préstamo a los productores para la compra de insumos, sino que les permite a los miembros de la organización el acceso a créditos para superar las eventualidades que puedan tener. Este factor es de vital importancia, pues los riesgos de perder la producción, verse en la necesidad de vender a bajos precios y endeudarse de forma informal pueden significar un choque económico para las familias del cual difícilmente podría salir.

“El fondo rotatorio es algo que es mejor para estar organizados, si alguna persona tiene alguna dificultad o algo, el fondo le presta, es un apoyo” (productor de El Peñol, Antioquia)

Los productores, con la ayuda del aliado comprador, llegaron al acuerdo de forma asamblearia de aportar el 25% de los ingresos de la producción al Fondo Rotatorio. El acuerdo sobre el valor del aporte y los tiempos quedó definido en los estatutos de la organización.

“Caribeean nos pidió que vamos a hacer una carta firmada por todos donde autorizamos a Caribeean a sacar un porcentaje, ese porcentaje fue decidido y concertado en asamblea por todos. Entonces, fue el inicio de empezar a pagar, el tiempo y el porcentaje, eso fue establecido y eso fue consignado en el fondo rotatorio, en los estatutos del fondo rotatorio, entonces, Caribeean nos va a ayudar con eso, aquí por ejemplo dijimos que el 25% iniciando con la producción, entonces, una vez ya se haya establecido. Ya empiezan a sacarlo; entonces, ese fondo rotatorio, y eso fue solicitado por ellos mismos, porque ellos decían, ah, es que la platica se nos vuelve en el bolsillito para la cervecita” (productor de El Peñol, Antioquia)

Comercialización

Para el caso de El Peñol, si bien para el mes de mayo la comercialización con el aliado comercial no había empezado, el acuerdo comercial ya estaba firmado. En este sentido, y aunque la comercialización con el aliado no había iniciado para entonces, existen muchas expectativas al respecto. Tal como se plantea en los grupos focales que se realizaron en el municipio, las empresas compradoras se interesan más por los productores asociados que por aquellos que trabajan de manera individual.

“La administración nos ha apoyado mucho, y detrás de esto a las asociaciones las están apoyando mucho, ya somos muchos, y entonces usted tiene una empresa o usted es un comercializador, usted no se interesa mucho ya mirar a un cliente individual, ya al ver un grupo de estos dice, yo negocio con ellos, igual me van a surtir; una organización de éstas es muy perseguida por las empresas; entonces, yo creo que este es un beneficio muy grande.” (productor de El Peñol, Antioquia)

De igual forma, se plantea que el hecho de vender de forma asociativa le da al productor mayor poder de negociación, pues al hacerlo individualmente los precios podrían caer a puntos que ya no son rentables para los campesinos. Al respecto se plantea que:

“El hecho de que estemos unidos, que estemos 15 o 20 personas ya puede uno pedir más ayudas, y al estar organizados vender mejor, porque no es lo mismo ir a vender uno solo, que vender 15 o 20” (productor de El Peñol, Antioquia)

La intervención en El Peñol optó por un solo comprador, que tal como se ha planteado representa un monopsonio que puede implicar inestabilidad en los ingresos de los productores debido a la falta de independencia y poder de negociación a la hora de realizar las transacciones. Tal como se plantea desde el municipio, se han presentado casos en que por estar asociados a un solo comprador, los productores se han visto en la necesidad de botar la producción.

“Anteriormente hubo problemas hace unos años, porque como que no tuvieron mucho control e hicieron sembrar mucha producción, y llegó al punto de que no tenía forma de comercializarla toda, y hubo una época que se perdió” (productor de El Peñol, Antioquia)

A pesar de esta situación, algunos de los beneficiarios se sienten más cómodos con esta situación que con la diversificación de las ventas, pues aseguran que no es necesario buscar

otros compradores que pueden variar en sus exigencias, sino que con un aliado hay tranquilidad durante todo el año.

“No, siempre es bueno tener el contrato con la empresa, porque hay épocas en que hay muy buena demanda, y otras veces que resulta mucha, detrás de eso hay muchas empresas pero cuando necesitan, y cuando no, entonces, es mejor tener el aliado comercial, porque usted está tranquilo todo el año” (productor de El Peñol, Antioquia)

Teniendo en cuenta las dos posiciones, es importante resaltar que la reducción de la comercialización a un solo comprador, puede traer más comodidad y, de manera temporal, estabilidad a los ingresos de los productores, sin embargo, en el largo plazo, confiar toda la producción a un solo aliado representa un riesgo, pues el mercado puede variar y las necesidades del comprador pueden cambiar.

Manejo ambiental y plan de manejo del riesgo

En lo referente al Plan de Manejo Ambiental y de Manejo del Riesgo, los productores con los que se trabajó en campo, expresan que dentro de las capacitaciones y asistencia no se contemplaron los temas ambientales. Si bien esta situación no corresponde al número de capacitaciones asociadas al Plan de Manejo Ambiental reportadas como efectuadas que es de un 93.3%, puede que haya una problemática en la recepción de la información y la calidad de las actividades desarrolladas.

Según el informe de seguimiento y monitoreo, de los 30 productores beneficiarios de REACTIVAR, se plantea que 28 fueron capacitados en Plan de Manejo Ambiental y que los mismos 28 habían implementado el Plan. Esta discordancia puede asociarse a la metodología de investigación, pues la selección de los participantes de los grupos focales no representa las experiencias de todos los beneficiarios. Asimismo, la diferencia entre la información del seguimiento y los hallazgos en campo puede responder a la calidad de las intervenciones, que si bien se registran como realizadas, los productores no las tienen presentes y no tienen recordación al respecto.

En este sentido, desde los grupos focales, ante la pregunta de si se realizó un estudio ambiental, se plantea que:

“Para el proyecto de ustedes, antes de iniciar alguien vino a hacer el estudio ambiental.

-No" (productor de El Peñol, Antioquia)

Plátano

El proyecto del municipio de San Juan de Urabá, en el departamento de Antioquia, buscó mejorar los ingresos de 67 productores de plátano a partir del sostenimiento de 134 hectáreas. Para lo anterior el Fondo Adaptación aportó \$329.463.540 de inversión.

El anterior proyecto, se enfocó en la implementación del paquete tecnológico propuesto basado en la producción tecnificada de plátano hartón orientado a la exportación. Como aliado comercial se firmó convenio con C.I. CONSERBA S.A para la comercialización internacional del producto.

A continuación se muestran el producto de la evaluación de medio término para el proyecto de Plátano en el municipio de San Juan de Uraba.

Producción y asistencia técnica

En lo referente a la producción, vale la pena resaltar la importancia que se le atribuye a la asistencia técnica para el mejoramiento de la calidad de los productos. Teniendo en cuenta que se realizó el cien por ciento de las capacitaciones propuestas, los productores plantean que gracias a ellas las parcelas han mejorado y así, la calidad del producto que venden. Tal como se sugiere, dice que *"ya hay más conocimiento y por eso hemos mejorado las parcelas"* (productor de San Juan de Urabá, Antioquia).

La asistencia técnica estaba comprendida por estudio de suelos, acompañamiento de los procesos y una serie de capacitaciones con el fin de que los productores pudieran mejorar el desempeño de sus terrenos en términos de calidad y productividad. El proceso consistía en el estudio de suelos y la instrucción sobre la forma adecuada de hacer uso de los fertilizantes y demás insumos aportados por el proyecto.

"Yo quiero comentar sobre el problema del análisis de suelos, a mí la ingeniera sí me estuvo diciendo y le estuvo avisando a más de uno, porque estoy seguro de eso, les estuvo explicando el análisis de suelos, y a mí me explicó cómo debía de fertilizar mi parcela y me dio las instrucciones, y a todos los que vinieron aquí, según ella, les estuvo comentando qué debían de hacer y cómo debían de hacer para fertilizar sus parcelas" (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Ahora bien, aunque se reconoce la buena función de la asistencia técnica, se plantea que hubo problemas en la coordinación entre ésta y la entrega de los insumos propios del trabajo productivo. El problema de coordinación consistió en que el estudio de suelos se realizó mucho tiempo después de la entrega de fertilizantes y las necesidades del momento no correspondían necesariamente a los insumos entregados.

“Ese es otro error del proyecto, que se hizo un estudio de suelos previo, antes de que vinieran los fertilizantes, y resulta que a nosotros nos vinieron los fertilizantes contrarios a los del estudio de suelos, ahí hubo un problema de coordinación” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

En este sentido, si bien se reconocen los beneficios que aportó el programa en la región, la coordinación en la entrega de insumos dificultó la implementación y el uso de los elementos entregados. De esta forma, se plantea que aunque el programa empezó hace un tiempo atrás, los insumos entregados hasta ahora se están utilizando.

“Lo que pasa es que el proyecto fue un proyecto muy bueno, pero empezamos al revés, por lo menos la identificación, lo que es la cinta, el embolse, a nosotros nos mandaron ahorita, y el proyecto tiene como ocho o nueve meses que comenzó” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

La demora en la entrega y la falta de coordinación en la entrega de los insumos representó un problema en la generación de ingresos de los productores, pues no contaban con el nylon, las bolsas y otros elementos necesarios para asegurar la calidad que le exige el aliado comercial. En lo referente a la coordinación entre las temporadas de cultivo y la entrega de los insumos, se plantea que:

“El programa en julio, los fertilizantes llegaron en noviembre, pero llegaron en una época de verano, donde no podíamos utilizarlos” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

En cuanto al efecto en la calidad del producto y su consecuente impacto en la comercialización, en los grupos focales se plantea que:

“Afecta la comercialización, porque si hubiese venido eso antes nosotros hubiéramos mejorado calidad, muchos parámetros de calidad, no teníamos bolsas, no teníamos nylon, no podíamos identificar la fruta tampoco” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

En lo referente a los insumos entregados es necesario tener en cuenta tres factores fundamentales. Como primera medida, a todos los productores se les hizo entrega de los mismos insumos, sin tener en cuenta las necesidades específicas de los suelos. Esta situación no representa un perjuicio para los productores, pues a todos se les entregaron los insumos contemplados, pero sí representa un problema para el proyecto, pues se hizo entrega insumos que no eran necesarios lo cual representa un costo extra. En aras de clarificar, lo que se plantea es que el proyecto hizo entrega de un número determinado de insumos para cada uno de los productores, los necesitara o no. Para los productores es un beneficio, pues, en caso de que no se haya utilizado para el tiempo de intervención del Fondo de Adaptación, se puede utilizar en el futuro o vender, pero para el programa puede representar un costo importante.

A modo de ilustración, desde los grupos focales se plantea que:

“Lo que pasa es que eso fue muy claro, y se los dije yo la semana pasada, recuerden que el plan nos traía unas indicaciones, nosotros teníamos que entregar cal, el proyecto estaba formulado y el proyecto traía este listado, lo que hace el análisis de suelos a ellos es decirles, vea, su suelo tiene estos y estos beneficios o tiene estas y estas carencias, pero no quiere decir que usted esos beneficios o esas carencias con lo que nosotros le estemos dando lo solucione o no lo solucione; o sea, el análisis de suelo dentro del proyecto es una alerta, mostrarle a usted cómo tiene su parcela, los insumos que traía el proyecto se proyectaron desde el momento en que se hizo, y se hizo a través de una parcela de plátano, por eso es que se entregan” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Como segundo punto, la entrega de insumos representó una oxigenación a la finanzas familiares de los productores, pues los gastos asociados a la compra de *“fertilizantes, abonos, foliares y herramientas para las parcelas”* y del *“sello y el insumo para el control de la corona y para lo del lavado”* (productor de San Juan de Urabá, Antioquia), se vieron cubiertos por el programa. Este punto es de gran importancia, pues los productores pueden invertir sus recursos en otros rubros que consideren necesarios. Tal como se plantea, antes sólo *“alcanzaba por ahí pero para uno comer, para vender el poquito de plátano y comprar la comida, y ya.”* (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

“Sí, porque en estos momentos estuviéramos pensando en comprar fertilizantes, las cintas. En la parte económica ahorita sí se ha visto reflejado, porque muchos hemos ahorrado, porque un bulto de urea en estos momentos está como en 70 mil pesos, 65 mil pesos, y para abonar una hectárea estamos utilizando dos o tres bultos, entonces, si sacamos cuentas a un ciclo y ya

donde empieza una cantidad de ciclos, eso es un ahorro de por lo menos un millón de pesos. Ahorita la gente está abonando cada dos meses, otros están abonando mensual” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Como tercer y último factor de la productividad asociado a la entrega de insumos, aunque en la mayoría de los casos la calidad de los elementos entregados fue óptima, se plantea que una carga de nylon no cumplía con las necesidades de la producción. Tal como se plantea desde los Grupos Focales las características del nylon no cumplían con las exigencias de amarre de las plantas.

“Lo que usted dice está correctamente, pero después que usted dio la información le cambiaron las cosas, usted no tiene nada que ver, porque usted trajo un nylon muy bueno, yo compré cinco rollos de nylon, me he gastado cuatro y tengo uno ahí, tan bueno está que no me lo he querido gastar; pero el que trajeron ahora lo estoy cortando para amarrar la planta y se me está dañando, el último” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

“(...) un nylon, y nos mandó un nylon como quisiera, un nylon de tantos kilos y todavía está debiendo nylon. Amarrando la mata de plátano se está reventando” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Fortalecimiento empresarial

El avance del componente de fortalecimiento empresarial, que corresponde al cien por ciento pues a cada uno de los 67 miembros de la asociación se les brindaron capacitaciones en trabajo en equipo, liderazgo, asociatividad y estructura organizacional, representa uno de los factores que los productores consideran tiene o puede llegar a tener mayor impacto.

Tal como se reconoció en el trabajo de campo, la capacidad organizacional de la asociación era muy reducida antes de la intervención del programa, pues hubo cambio en la junta directiva y la mayoría de los miembros estaban iniciando procesos de aprendizaje.

“Aquí cuando inició el programa entró la nueva directiva, en este caso éramos nuevos en ese entonces, de todas maneras a nosotros nos iba dando duro en el tema de formación, y el socio empresarial en un momento también nos empezó a guiar y eso nos sirvió para empezar a engranar” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

De esta forma se plantea la importancia que se le dio a *“trabajar en equipo, la parte administrativa de la asociación y todo eso”*, pero que las capacitaciones abarcaron temáticas como el embarque, la comercialización y la consolidación del Fondo Rotatorio entre otros.

“Hicimos también un curso de mercadeo con un profesor del Sena, aprendimos todo lo que es el mercadeo, la venta, la compra, a quién se le vende, aprendimos mucho sobre eso” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

En referencia al *verbatim* anterior, es importante resaltar la presencia y participación de varias entidades en el desarrollo de las capacitaciones para el fortalecimiento empresarial, pues tal como se mencionó, el SENA desarrolló algunas de las capacitaciones. También se menciona la participación de la UMATA, que si bien responde con temas asociados a la asistencia técnica, componente que se tratará posteriormente, también acompañó y colaboró en las capacitaciones concernientes al fortalecimiento institucional. Adicionalmente, y como parte de los acuerdos contractuales, para el fortalecimiento empresarial de las asociaciones, el Fondo de Adaptación y su correspondiente ejecutor tuvieron un rol determinante.

“Esta Umata, y ahorita que ya empezó este programa se ha visto muy reflejada acá, nos ha hecho ciertos acompañamientos y ha estado de la mano con nosotros; pero anteriormente la Umata muy poco, solo cuando había inundaciones venían y tomaban fotos y se llevaban esas fotos, y nunca sabíamos qué pasaba, pero que le fueran a dar ayuda productora, no.” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

En este sentido, y de forma fundamental para la sostenibilidad de los procesos productivos que la población desarrolla en la zona, es necesario recalcar el jalonamiento institucional que tuvo el programa. Si bien este jalonamiento no corresponde únicamente al fortalecimiento empresarial de las asociaciones, el nuevo escenario institucional le va a permitir a las asociaciones y productores en general desarrollar de mejor manera sus actividades productivas y un mejor funcionamiento de sus organizaciones.

Ahora bien, en lo referente al Fondo Rotatorio, aspecto central de las asociaciones y elemento fundamental para asegurar la sostenibilidad financiera de las iniciativas productivas que desarrollen, los participantes de los grupos focales aseguran haber recibido capacitaciones al respecto. Las cuotas que planteó la asociación a sus miembros es de *“4.500 semanal, [pero] que también quedó la puerta abierta que el que quiera pagarlo todo y sale de eso de una vez, listo.”* (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Si bien se reconoce que el Fondo Rotatorio no ha empezado a funcionar, razón por la cual todavía no se sabe el impacto que pueda llegar a tener en la capacidad de los productores, sí se tienen altas expectativas al respecto, pues le permitirá al productor que esté asociado hacer uso de esos recursos para el desarrollo de sus actividades agrícolas. De igual forma, se plantea que los recursos del Fondo Rotatorio también se podrán utilizar para las calamidades y choques económicos que puedan llegar a tener los miembros, ya que ante las dificultades para conseguir créditos de manera formal, se obliga a los productores a recurrir a cuenta gotas y otro tipo de mecanismos que son más costosos y pueden tener un impacto negativo en la capacidad económica de los productores.

“Más que todo es para que simplemente el beneficio, o sea si se le va a hacer un préstamo a un productor tiene unas especificaciones, que debe ser directamente para una parcela o para una calamidad; pero inicialmente debe ser para que el productor invierta dentro de su parcela” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

En este orden de ideas, la importancia del Fondo Rotatorio no sólo reside en la posibilidad de adquirir créditos a precios justos, sino que evita que los productores queden amarrados a prestamistas informales. En referencia al acceso a créditos formales, teniendo en cuenta la necesidad de adquirir deudas de manera constante, se sugiere que:

“Los productores la mayor parte del tiempo estamos endeudados, porque no tenemos acceso a una línea de crédito con el Banco Agrario, no nos tienen en cuenta, vamos y no nos prestan, y así sucesivamente; entonces, nosotros tenemos que acudir a los intermediarios para que nos presten y nos den en la cabeza” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

En cuanto al sistema que se utiliza, o se ha utilizado para adquirir préstamos de manera informal, por lo general consiste en recibir un adelanto en dinero por parte de un comprador a quien se le entrega lo correspondiente en producción de plátano. Esta situación implica que el intermediario es quien establece los precios y, además, cobra un interés sobre el dinero prestado. Las condiciones de los créditos informales representan para el productor no sólo la reducción de sus ingresos, pues no cuenta con las herramientas ni con la posición para negociar, sino que sus ingresos se ven reducidos y su autonomía a la hora de decidir compradores y precios.

“(…) que es lo que de pronto queremos hacer nosotros aquí con el fondo rotatorio, ellos manejan un capital y les hacen unos avances a ciertos productores, les hacen unos avances de dinero, entonces, ya ellos quedan amarrados a que les paguen con plátano” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

A modo de resumen en lo referente al Fondo Rotatorio, en donde se resalta la importancia de este mecanismo, desde los grupos focales se plantea que:

“Sí, en el tema de lo que fue calamidad, no estaba incluido, y ahí también hubo la discusión, y sí lo vimos, porque es que hay veces donde vinimos y sacamos conclusiones donde el señor es productor, así como dice él, en este momento él tiene su finca buena y toda su fruta y su parcela con todas las normas, pero se le enfermó un hijo, y resulta que la asociación no tiene un fondo, como nosotros no le prestamos plata, él corre donde el señor que compra el mercado nacional, le dice, necesito un millón de pesos, porque tengo un hijo enfermo y la empresa no tiene con qué prestarme, entonces, ahí sí vamos a perder nosotros, porque ya no nos va a embarcar a nosotros, sino que va a vender su plátano a granel, porque fue por allá por donde consiguió la plata. Entonces, para calamidad sí se va a tener en cuenta, porque en ese momento, bueno, al señor se le enfermó un hijo, vamos a sacar la plata, le prestamos para que él nos pueda echar las cajas” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Ahora bien, para concluir con la sección correspondiente al fortalecimiento empresarial, es importante mencionar la necesidad de un constante acompañamiento a la que hacen alusión los productores, pues si bien las capacitaciones y jalonamiento institucional que se ha desarrollado con la intervención del Fondo de Adaptación han sido fundamentales para el fortalecimiento de la asociación, se reconoce la importancia de un constante acompañamiento por parte de instituciones locales, departamentales y nacionales.

“Pero para un futuro y de pronto sostenernos más en el tiempo necesitaríamos fortalecimiento en el tema de capacitaciones, que es lo que de pronto nos ayudaría para que en sí las cosas funcionen más, porque de todas maneras siempre van a haber falencias, (...) entonces, siempre vamos a necesitar” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Comercialización

Teniendo en cuenta el componente de comercialización que contemplaba vender el cien por ciento de la producción a un aliado comercial, que para el mes de mayo se había cumplido en un 89.7%, son varios los aspectos que surgieron de los Grupos Focales que vale la pena tener en cuenta. Entre los aspectos más relevantes están el proceso de comercialización como tal, el riesgo de monopsonio y las implicaciones que éste conlleva en la generación de ingresos y autonomía de los productores.

Iniciando con la comercialización, el proceso de la cadena productiva después de la recolección del plátano consiste en el embalaje, sellado y postura de la corona con el fin de evitar la maduración del producto durante el viaje. Antes de realizar la cosecha, el sellamiento y el resto del proceso previo a empaquetamiento, se define cuántas cajas se requieren para la transacción y, como elemento final de la cadena, el productor hace el embarque de la producción. Tal como lo expresan:

“El proceso es, se hacen unos estimativos de embarque, esos estimativos se pasan a la comercializadora, ya ellos nos dan el veredicto de cuántas cajas podemos enviar ese día del embarque, entonces, el productor va y cosecha la fruta, le hace un lavado, le hace un sellamiento de corona para que en el exterior no tenga problemas de pudrición; ya ahí se hace un empaque, el mismo productor hace el empaque” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

En términos generales, el proceso de comercialización consiste en la recolección, el empaquetamiento, el sellamiento, la postura de la corona y el transporte del producto a las revisiones técnicas con el fin de asegurar la calidad y especificidades de los requisitos del comprador.

“Y esa caja después de empacado uno la recoge en un sitio y de ahí la recoge un camión, la montamos en un camión, el camión también coordinado con nosotros, es un particular, pero el transporte lo paga la asociación, más la coordinación de un señor que es el que está manejando con unos sellos, porque tiene que ir identificada la caja también por el producto y con el código también de la empresa, ese muchacho es el encargado de eso. De ahí se lleva al embalsadero, y allá también le hacen otra inspección” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

En los casos en que el producto es rechazado por el comprador, el plátano se devuelve a la asociación y se presenta una sanción al productor quien no podrá embarcar su producto durante dos o tres semanas según la cantidad de cajas que no cumplían con los requisitos.

“Correcto, entonces, ya de ahí puede venir una sanción pero al productor, no a la asociación, que puede ser un castigo que no puede embarcar durante dos o tres semanas, depende de la cantidad de cajas que hayan salido mal” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Ahora bien, tal como plantea en el informe realizado por Fedesarrollo en el 2013 en donde se planteó la importancia de diversificar la comercialización con el fin de reducir la posibilidad de monopsonio, es fundamental recalcar el riesgo que se corre al procurar realizar las alianzas comerciales sólo con una empresa. En el informe de Fedesarrollo (2013) se plantea la necesi-

dad de contar con un aliado comprado, que si bien es el inicial, no debe ser el único, un aliado comercializador que se encargue de encontrar nuevos mercados para la asociación y un aliado transformador que aporte valor agregado a los productos y permita el aumento de los ingresos de los productores. De los tres aliados, es importante resaltar el rol del comercializador, pues es quien va empoderar y a permitir al productor negociar los precios en una condición más cómoda.

Tal como se plantea en las conversaciones que se tuvieron con los productores, una de las problemáticas más importante de contar con un solo aliado consiste en la dependencia de las decisiones y eventualidades que pueda sufrir el comprador.

“Ahí es donde viene el problema, porque cuando empiezan los tiempos malos o las épocas malas, la comercializadora también aprietan allá, porque a ellos les empieza a llegar mucha fruta, ahí es donde ellos empiezan a hacer recorte (...)” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Igualmente se plantea la necesidad no sólo de diversificar la comercialización, sino que esta opción contemple el mercado nacional.

“Yo he dicho muchas veces que tenemos que buscar el mercado nacional también, pero no le han parado bolas a uno. Porque a veces el mercado internacional nos recorta, nos trata muy mal, entonces, nosotros tenemos que tener varias opciones, uno como comerciante no puede quedarse con una sola opción, siempre tiene que tener varias opciones, incluso hasta tener dos códigos, estamos con Unimonte, se puede, uno es comerciante, tenemos que tener visión, porque aquí estamos con uno solo, y si ese solo nos da garrote” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Si bien se reconoce que el mercado nacional presenta unas dificultades, éstas corresponden más bien a la falta de organización de la asociación en la comercialización nacional que a problemas intrínsecos del mercado. Parte de los problemas que se reconocen del mercado nacional se relacionan a la falta de organización de los productores y al hecho de que *“la mayoría lo vende es en la finca”*. Las debilidades en la organización para la comercialización nacional potencializa la presencia de intermediarios que, por contar con la capacidad de recoger y transportar la producción, establecen los precios que más les conviene y que perjudica al productor, pues *“no tiene un precio establecido, un precio fijo, es al ojo del comprador, ahí perdemos.”* (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

A pesar de esta situación, y el hecho de que un 10,3% de la producción se vende en el mercado nacional, indica la posibilidad de diversificar la comercialización a través de la asociación. En este sentido, y teniendo en cuenta los riesgos del monopsonio en la autonomía y estabilidad de ingresos de los productores, es importante resaltar la debilidad que representa la concentración en un sólo aliado para la venta de la producción. Tal como lo plantean los productores, sólo se requiere del desarrollo de mecanismos y estrategias para que el mercado nacional represente una segunda opción en la comercialización.

“No, yo digo que no, porque incluso aquí hay unos señores que uno les vende plátano, y ellos le venden a Carulla, a la Olímpica, son varios compradores que pasan por acá, entonces, si ellos ganan, por qué nosotros como asociación no podemos ganar, lo que hay es que buscar la forma, el mecanismo, eso es lo que hay que buscar” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Teniendo en cuenta la posibilidad de ampliar la comercialización a otros actores y diversificar los aliados, en los Grupos Focales se plantea que en el mercado nacional, por lo general, los pagos se realizan una semana después de realizado el embarque. Esta situación dificulta la posibilidad de trabajar dentro del país, pues sugieren que la asociación no tiene la capacidad financiera para esperar los pagos una semana. Por el otro lado, la exportadora con la que se está trabajando ahora y que representa la compra de casi el 90% de la producción, paga a los tres o cuatro días, lo cual le permite a la asociación tener un mayor flujo de recursos.

En lo referente al mercado nacional, los productores plantean que:

“Sí, pero es que la Olímpica se queda con embarques en fondo una semana, ellos trabajan es así, y nosotros como asociación en el momento no tenemos capital para responderle al productor” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Ahora bien, en cuanto al aliado comercial con el que se está trabajando ahora, se plantea que:

“Porque es que acá nosotros tenemos una prioridad con la comercializadora, es que ellos pagan a una semana, a la semana siguiente, o sea, dejan una semana en fondo, y a nosotros como Delmonte, que fue quien nos ayudó también a crear y a perfilarnos por el lado de la exportación, ellos nos dieron la prioridad de que nos paga esa misma semana de embarque, a tres o cuatro días más o menos; pero ellos a las demás asociaciones o a las otras personas

que exportan con ellos les pagan a la semana siguiente, o sea, le dan una semana en fondo” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

El acuerdo con el aliado comercial no sólo implica la compra de los productos, sino una serie de acompañamientos, asistencia técnica y una serie de asesorías con el fin de que la producción cumpla con los requisitos de calidad que requiere el comprador.

A modo de conclusión de la sección correspondiente a la comercialización, es importante mencionar la proximidad de éste tipo de relaciones comerciales con la aparcería, pues si bien en este caso el productor es el dueño de la tierra, las decisiones sobre cuánto y bajo qué condiciones de calidad y precio son determinadas por el aliado comercial. Por esta razón se plantea la importancia de diversificar, no sólo la producción, sino, de manera urgente, los compradores.

Manejo ambiental y plan de manejo del riesgo

En términos ambientales, a pesar de reconocerse que se realizó el cien por ciento de las capacitaciones referentes al Plan de Manejo Ambiental, y teniendo en cuenta que la producción de plátano requiere del uso de bolsas para envolver el producto con el fin de reducir las posibles plagas, los productores expresan que si bien en las capacitaciones se habló de las bolsas como tal, pues son parte de los insumos, no se tuvo en cuenta el manejo ambiental que se les debía dar.

“Se tocó un poquito el tema del manejo de bolsas, porque como nos van a dar unos insumos, lo que son las bolsas de plátano, y se estuvo haciendo la gestión para si nos recogían esos productos después de haberlos utilizado, de reciclarlos. Ese tema de bolsas y eso como que antes le prestaban más atención, ahorita no sé qué está pasando con eso” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Considerando el carácter menester de las bolsas, una problemática a la que no se le está haciendo frente y que tiene un costo muy alto en términos ambientales, de gestión del riesgo y en la sostenibilidad como tal es el hecho de que la *“mayoría de gente los quema, y eso es un impacto ambiental, eso se va a los ríos y desembocan al mar”*. (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Teniendo en cuenta la cantidad de bolsas que es necesario utilizar para la producción de plátano, los planes de manejo de los residuos fue un tema fundamental y de carácter urgente

que no se tocó. Esta problemática, se bien puede que no perjudique o tenga un efecto negativo en los ingresos de los productores, pues las bolsas fueron entregadas como insumos, sí representa un costo ambiental devastador que si no se maneja de forma correcta puede contribuir a nuevas inundaciones por la pérdida de profundidad de los ríos circundantes. En este sentido, por responsabilidad ambiental y como herramienta para la gestión del riesgo, el manejo de las bolsas para cubrir los racimos de plátano debió haber sido un elemento central de la intervención.

En lo referente a la gestión del riesgo, ante la pregunta del componente ambiental y de riesgo durante las capacitaciones, con poca recordación, la población plantea que se habló del uso adecuado de los suelos, el manejo de coberturas para evitar el desgaste del suelo y de barreras vivas para controlar las crecidas de los ríos.

En cuanto al uso adecuado de los suelos y el manejo de coberturas, se reconoce la importancia de diversificar los cultivos y evitar el desgaste de los suelos para que haya una mayor retención del agua y se reduzca la posibilidad de inundaciones en la época de lluvias. La siembra de diferentes productos en un mismo espacio, no sólo hace las veces de pancoger, sino que le permite al suelo absorber los nutrientes que pueden hacer falta debido a la concentración en un solo producto.

“Sí, porque esa planta va absorbiendo ese nutriente, porque se vuelve monótona en esos nutrientes, entonces, ya después el suelo va a carecer de eso. Por lo general cuando recibimos las capacitaciones nos enseñan también que debemos meter otra cobertura ahí, como son los frijoles y otra planta que nos sirve de pancoger y al mismo tiempo le aporta nutrientes al suelo” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Por último, en cuanto a la siembra de barreras vivas para detener el paso del agua y aumentar la absorción, si bien se reconoce la importancia de esta estrategia, no se lleva a la práctica.

A modo de cierre, y teniendo en cuenta que las inundaciones son un tema frecuente, durante los grupos focales se sugirió que la mejor y más eficiente manera de reducir el riesgo a nuevas inundaciones es con el dragado de los ríos circundantes. Esta situación refleja la debilidad de las estrategias entregadas a los productores para la reducción del riesgo.

“Drenaje, ya eso es una cuestión de los damnificados prácticamente. Eso es con frecuencia.” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

De igual forma, reflejando la estrategia que consideran más adecuada, se plantea que:

“Uno se basa de cómo evitar las inundaciones pero ya a general, por ejemplo, el río Amaquiel, el río Amaquiel cómo evitar, sería hacer un dragado.” (productor de San Juan de Urabá, Antioquia)

Uchuva

El proyecto del municipio de La Unión, Antioquia, se enfocó en el mejoramiento integral de producción, cosecha y post-cosecha a partir de la participación de 34 beneficiarios en el establecimiento de 17 hectáreas. Para ello, el Fondo Adaptación aportó una suma de \$122.687.522 de inversión.

Mediante la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) fue posible cumplir con los estándares internacionales para la exportación de uchuva mediante el aliado comercial C.I. Caribbean Exotics. S.A.

Producción y asistencia técnica

Con respecto a la producción y asistencia técnica, la población con la que se trabajó en el municipio expresa haber sido objeto de unas capacitaciones que consideran fueron de utilidad para mejorar los cultivos y realizar un mejor control sobre las plagas. Los posibles cambios en las prácticas agrícolas se pueden asociar, en parte, a que el 94,1% de han hecho parte de capacitaciones sobre temas asociados al sostenimiento del cultivo, la cosecha y la pos-cosecha.

Si bien los productores han venido trabajado la tierra y en ocasiones el producto por muchos años, reconocen que todavía hay muchas cosas por aprender o recordar. En este sentido, consideran la asistencia técnica como un tema central de la intervención y el elemento que les permitirá generar más ingresos y procurar la sostenibilidad.

“Creo que en cosas como éstas nunca va a sobrar nada y nunca va a faltar nada, a mí me parece que la asistencia técnica hasta el momento ha sido la mejor, porque hay cosas que uno no las sabe, y así usted lleve toda una vida cultivando un producto, usted nunca va a terminar de saber cuántas cosas necesita ese cultivo, entonces, la asistencia técnica yo creo que es lo primordial en un proyecto de estos” (productor de La Unión, Antioquia)

A pesar de la utilidad e importancia que se le ve a la asistencia técnica, se sugiere que hubo cierta descoordinación entre los tiempos de formulación y ejecución del proyecto. Tal como se plantea, la formulación se desarrolló cuatro años antes que la ejecución del proyecto como tal y las condiciones climáticas, las características del suelo y las necesidades de los cultivos había cambiado. En la medida en que las particularidades del terreno y del clima cambien, también cambian las necesidades de insumos.

“Yo sí pienso que de pronto en los proyectos a tanto tiempo, me parece que ahí de pronto tuvo falencias que se pueden mejorar para un futuro, entre ellas, por ejemplo, si es un proyecto formulado en el 2010 y se va a ejecutar en el 2014, digamos que en este cultivo y en cualquiera hay cambios, por ejemplo, el cambio climático es uno; insumos, insumos en ese tiempo a la fecha ha variado mucho; fumigaciones, han variado, han cambiado, entonces, digamos que ese estudio que se hizo en el 2010 para este cultivo, al día de hoy hay mucha cosa que se ha renovado, productos que llegaron que ya hoy en día piensa uno que, o sea, se ha ensayado y se ha visto que sería mejor reemplazarlos por otros; sin embargo como veo en el proyecto y lo he analizado, eso se basó mucho con técnicos de calidad que eran conocedores del tema, y los mismos campesinos de la zona; pero digamos que para esos proyectos que se demoran tanto en arrancar, antes de arrancar se debería hacer una especie de nuevo censo para mirar en la zona y en el cultivo cómo se está manejando en la zona al momento de arrancar, porque ahí hay cosas, algunos fertilizantes se ha pensado hoy en día que es mejor reemplazarlos por otros, sin embargo dan resultado, pero se podría pensar que es mucho tiempo formular un proyecto, pensar qué necesita la uchuva en el 2010-2011, y qué necesita la uchuva en el 2014” (productor de La Unión, Antioquia)

En cuanto a la producción como tal se plantea que se han presentado mejoras en la calidad de los productos, pues anteriormente no se contaba con los recursos necesarios para comprar los insumos que requería una producción de alta calidad.

“Para mí la producción en este proyecto tiene que ser la mejor, por qué es la mejor, porque es que aquí ha habido muchos atrasos por falta de recursos en la aplicación de los fertilizantes, no hay platica para comprar agroquímicos; y ahora con los productos antes de, porque aquí llegaron los productos antes de empezar a sembrar, yo me imagino que tiene que ser mejor” (productor de La Unión, Antioquia)

Fortalecimiento empresarial

En cuanto al fortalecimiento empresarial, los productores expresan la importancia del fortalecimiento a las asociaciones, pues aunque ya desde hacía algún tiempo venían trabajando la uchuva, la comercialización se realizaba de forma individual y los mayores ingresos eran acaparados por los intermediarios. Como parte del fortalecimiento de las asociaciones se desarrollaron capacitaciones sobre temas asociados a trabajo en equipo, liderazgo y asociatividad. En este sentido, vale la pena resaltar que para el mes de mayo, el 94,1% de los productores ya había hecho parte de las actividades. Tal como se plantea, con la consolidación de la asociación, los productores ya cuentan con la capacidad productiva y de negociación para exigir unos precios que se ajusten a las necesidades y al trabajo que implica la producción de la fruta.

“A mí me llamaron, yo he sido sembrador de uchuva hace algunos 8 años más o menos, me llamaron y me dijeron, hay que formar una agremiación, hay que reformarla a ver si de pronto buscamos mejorar el ingreso de la gente de la zona, todos están trabajando a la loca, por allí trabaja uno, por allí trabaja otro, aquel le vende a aquel, y aquel le vende a aquel, todo mundo abusa de los pequeños; entonces, nos agremiamos de una, qué hay que hacer, nos reunimos, nombramos la junta directiva, los socios” (productor de La Unión, Antioquia)

Como parte del proceso de fortalecimiento empresarial de la asociación, se consolidó el Fondo Rotatorio que se nutre del 10% de los ingresos de los productores. Tal como se plantea desde los grupos focales, unos de los factores que se asocian a la sostenibilidad de las iniciativas productivas son la autonomía y flujo de los recursos para acceder a los insumos necesarios para la producción.

“En cuanto a la pregunta de la sostenibilidad, yo creo que el secreto de esto está es en el fondo rotatorio, nosotros tenemos que hacerlo crecer lo más que podamos para en un futuro poder volver a cultivar, y que las personas de la comunidad que hoy no están con nosotros, también tengan un acceso a ese fondo más adelante, yo creo que ese es el secreto del futuro de la asociación y del cultivo de las uchuvas.” (productor de La Unión, Antioquia)

Si bien existen altas expectativas con respecto al Fondo Rotatorio, los productores son conscientes de la necesidad de un compromiso muy alto por parte de cada uno de los miembros, pues debido a experiencias anteriores, hay temor del fracaso de la iniciativa por la intermitencia de los aportes financieros. En este orden de ideas, vale la pena recalcar los riesgos inherentes al Fondo Rotatorio, que si bien representa una estrategia para autonomía financiera de los productores, de la robustez de la asociación depende su adecuado funcionamiento.

“Es muy bueno, y aquí yo le pido a la gente mucho apoyo para el presidente, porque es que yo fui presidente y la asociación empezó a desintegrarse, porque la gente empezó a retirarse y a no pagar las cuotas, hay que pagar una cuota de 5 mil pesos mensuales, y a mí prácticamente se me acabó la asociación, porque la gente se retiró porque no pagaron las cuotas” (productor de La Unión, Antioquia)

Comercialización

Para el caso de La Unión, la comercialización de la producción se realiza a través de Caribbean Exotics, empresa dedicada a la compra y comercialización de frutas en Colombia. Tal como se plantea, aliarse con una empresa como tal representa más comodidades a la hora de vender los productos, pues *“es legal, entonces, uno manda y ya sabe que está correcto ahí y viene la platica con las facturas”* (productor de La Unión, Antioquia). De esta forma, la generación de ingresos de los productores cambió, pues anteriormente se veían sometidos a pagos irregulares y a la necesidad de reclamar el dinero.

“Yo cuando me tocaba vender así por de aparte, yo la echaba, me decían que le pago de ocho en ocho, eso era como la platica fiada, tocaba recoger la plata” (productor de La Unión, Antioquia)

Si bien el cien por ciento de los productores beneficiarios comercializan con el aliado comercial, es importante tener en cuenta que algunos de los productores ya venían trabajando con ellos desde hacía algún tiempo. Esta situación pudo haber representado una ventaja para los productores, pues ya conocían la dinámica y la lógica del acuerdo y el proceso de adaptación no representaba un costo extra.

“Es que aquí la mayoría de gente hemos trabajado con Caribbean desde hace mucho tiempo, entonces, nos ha manejado bien con todos.” (productor de La Unión, Antioquia)

Teniendo en cuenta los riesgos que existen en el monopsonio y de la dedicación del cien por ciento de los cultivos a un producto para la venta a un comprador, los productores plantean la problemática de la generación de ingresos. Dado que los cultivos de uchuva asociados al programa, los productores han tenido problemas para el suministro de alimentos y demás gastos necesarios para la manutención del hogar. Ante esta situación los campesinos se ven en la necesidad de trabajar como jornaleros en tierras de otras personas y dejar de lado sus propios cultivos, tema que puede representar un riesgo para la calidad de la producción.

“Yo quiero ser enfático en esto, yo que he visitado los cultivos, uno se da cuenta que la gente necesita el ingreso económico, es decir, yo tengo que comer este fin de semana, yo tengo que buscarme la papita, cómo voy a hacer, me llegó el proyecto, muy bien, voy a tener mi cultivo, tengo los insumos, pero yo necesito recursos para comer este fin de semana, entonces, qué tengo que hacer, voy a trabajar en el cultivo un día o dos días, y el resto del tiempo me voy a jornalear, porque no hay recursos económicos, tengo insumos, tengo plantas, tengo todo lo que se requiere, pero así se van seis meses que arranca el primer grano de fruta, y el cultivo necesita mano de obra también, digamos que al principio arrancar es complejo. Me decía don Jorge, hermano, yo estoy terminando el primer cultivo, pero es que yo tengo que trabajar para comer, y yo, tiene toda la razón; hay que meterle mucha gana al proyecto para a futuro tener los resultados que se esperan” (asistente técnico de La Unión, Antioquia)

A modo de recomendación, desde los grupos focales se plantea la necesidad de contemplar una forma para que los productores puedan generar ingresos sin descuidar los cultivos. Aunque no se menciona durante los grupos focales de manera explícita, la diversificación de los cultivos y la dedicación de una parte de la tierra para pancoger, puede representar una herramienta para reducir los gastos de los productores por un lado, y para generar ingresos por el otro.

“De pronto una recomendación, estos proyectos si fueran mejor de pronto un poco más estudiados, porque digámoslo así, ahorita dijeron que alguien tiene que irse a jornalear, y eso sí nace mucho de un grupo de estos, porque supuestamente llegan unos recursos, a uno le llegan juntos, entonces, qué hace uno, yo tengo otras cositas con que estoy subsistiendo, entonces, tengo que sacar el tiempito para eso, si me llega un recurso, digámoslo así, me llegó un tope muy alto, donde de pronto es una familia con dos personas no más, entonces, qué pasa, les llega y les dice, pero es que si usted va a entrar a este fondo hay que sembrar tantas y tantas plantas que vienen para eso, resulta que de pronto si yo ya estoy solo tengo que irme a buscar trabajadores para que este cultivo no tenga inconvenientes, y ahí es donde está el dolor, porque si yo tengo con qué medio subsistir, o de pronto como decían, tengo que salir a jornalear, entonces, si salgo a jornalear descuido el cultivo, si no salgo a jornalear no puedo comer, y yo con hambre no me puedo ir para el cultivo; entonces, qué bueno que esto fuera un poquito más analizado y mirar que esa persona sea capaz de sembrar tantas plantas, o se pueda meter dentro del proyecto con menos cantidad para que no sea que de pronto sacar unos recursos o descuidar el cultivo, de pronto ese sería el pequeño detalle, de resto para mí todo muy bien” (productor de La Unión, Antioquia)

Manejo ambiental y plan de manejo del riesgo

Respecto al componente del manejo ambiental y gestión de riesgos, teniendo en cuenta que la información cuantitativa afirma que se ha avanzado en un 94,1% de los 34 productores a capacitar, durante los grupos focales se plantea que se desarrollaron actividades asociadas a temas como *“el manejo de las aguas, de los bosques, de los residuos, de agroquímicos, nos hablaron de todo eso”* (productor de La Unión, Antioquia).

A pesar de esta situación, los productores no expresan contar con planes concretos de manejo ambiental y gestión del riesgo. Se plantea que se realizaron capacitaciones sobre cambio climático y la importancia de tener presentes los ciclos de lluvia y sequía para reducir los riesgos, pero no cuentan con estrategias concretas para contrarrestar o reducir el impacto de los fenómenos naturales.

“De cambios climáticos, uno piensa que no, pero ese tema es mejor que la gente lo vaya sabiendo que es de verdad, en mayo veníamos en seco hasta hace tres días, y mayo es de agua pero harta, entonces, ya la gente se tiene que dar cuenta que eso es verdad” (productor de La Unión, Antioquia)

Conclusiones generales, recomendaciones y experiencias exitosas

A pesar de las diferencias entre los productos hay una serie de puntos en común que vale la pena resaltar y que pueden ser útiles para intervenciones futuras, ya sean relacionadas con intervenciones para mitigar los efectos relacionados con el cambio climático o con aquellas relacionadas con proyectos productivos para población vulnerable del sector rural.

Alianzas productivas, comercialización, contratos de compra y el riesgo del monopsonio

Las alianzas productivas son una estrategia de generación de ingresos para los pequeños productores agropecuarios con una probabilidad de éxito ampliamente comprobada con los resultados del Programa Apoyo a Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural que el Banco Mundial ha replicado en más de 15 países con base en la experiencia colombiana. Con los resultados obtenidos en la presente evaluación de medio término del Programa REACTIVAR del Fondo Adaptación, categóricamente se corrobora la pertinencia de la estrategia de aliarse con el sector privado para incrementar de manera sostenida, la remuneración de los pequeños productores del campo en un nivel que permite, además de cubrir las necesidades básicas, generar procesos de acumulación que contribuyen a la superación de la pobreza. Efectivamente en todos los casos estudiados, el ingreso de los productores se incrementó frente al inicial. Sin embargo, para tener cifras exactas se recomienda que el Fondo de Adaptación implemente una Evaluación de Impacto.

En relación con la estrategia de “alianzas con el sector privado”, puede destacarse:

1. Realizar proyectos diseñados desde el mercado. Es decir, el estudio de preinversión, específicamente el estudio de mercado, establece los precios, las cantidades y las calidades a las cuales producir por exigencia del comprador. Así, los sistemas productivos y las

tecnologías asociadas que se proponen al productor en el estudio técnico del estudio de preinversión y, en consecuencia, el plan de asistencia técnica y los insumos, responden a lo que el comprador está dispuesto a comprar a un precio definido en el contrato de compra. Con estas variables previstas es posible realizar el estudio financiero del estudio de preinversión en donde se establece la viabilidad financiera del proyecto para el productor, tanto en términos de la rentabilidad (Tasa Interna de Retorno –TIR), como en términos del Valor Presente Neto que garantice una remuneración mínima de dos salarios mínimos mensuales por familia.

2. Evidentemente el productor no debería comprometer toda la producción a un solo comprador, no únicamente por los riesgos que implica un monopsonio, sino que por la propia naturaleza de la producción agrícola es mejor segmentar los mercados de destino. Así, aunque está demostrado que la producción para la exportación que es de primera calidad, esta es solo un porcentaje de la producción total. Por tal razón se deben tener previstos se deben tener previstos por lo menos uno o dos mercados adicionales, de manera que la producción de segunda calidad, se venda a un precio menor para el mercado interno, y la producción de tercera calidad, si la hay, pueda venderse a un precio aún menor para el procesamiento de la agroindustria. Debe insistirse por lo tanto en tener varios compradores, para diferentes calidades y diferentes precios, de manera que se segmente el mercado y se eviten los riesgos del oligopsonio.
3. No obstante que se insiste en el riesgo del oligopsonio, es interesante notar que en los casos estudiados en este documento, casi por regla general, el aliado comercial compra a un precio mayor que “los intermediarios”. Y lo que sucede es que el mercado se segmenta por sí mismo, en el sentido de que el intermediario compra las calidades llamadas de “segunda” a un menor precio. En otros casos también sucede que el intermediario compra un producto con un menor estado de procesamiento y, en consecuencia, a un menor precio, como es el caso de la compra de café húmedo por parte de los intermediarios, con lo que claramente estamos ante mercados segmentados. Un tercer caso es en el que el productor por razones de liquidez o de calamidad, acude a los intermediarios para obtener un anticipo de la cosecha, con lo que estamos ante un caso de financiamiento informal y esa es la razón por la que pagan menos que el aliado oficial.
4. Es importante tener en cuenta la alta volatilidad y la amplia variabilidad de los precios de los productos agrícolas que hacen riesgoso pactar un precio fijo de compra. En estos casos, es recomendable la fijación de precios mínimos para los casos en los que los

precios bajen por debajo de los costos de producción. También es recomendable establecer franjas de precios con precios mínimos que protegen al productor agropecuario y precios máximos que benefician a los compradores cuando los precios suben por encima de un techo que puede fijarse como el precio máximo de una serie menos un porcentaje.

Manejo de residuos sólidos

En la mayoría de los casos se presentaron problemas frente al manejo adecuado de los residuos sólidos, pues si bien en las capacitaciones se habla de la importancia de separar las basuras, no existen herramientas para la recolección y adecuada disposición de éstas. Tal como se evidenció en el trabajo de campo, los beneficiarios suelen separar las basuras, pero se ven en la obligación de quemar o enterrar los plásticos, pues ni el municipio ni la institucionalidad de los proyectos REACTIVAR propone estrategias de recolección de residuos.

En todos los proyectos en los que se desarrolló el trabajo de campo cualitativo se presentó la problemática. En particular, la disposición adecuada de los residuos sólidos se complejiza según la distancia en que se encuentre el productor de la cabecera municipal. En algunos casos, los municipios cuentan con estrategias de recolección, pero éstas llegan hasta cierta distancia de los centros poblados y aquellos habitantes de los municipios que residen más lejos de los puntos establecidos no tienen más opciones que quemar o enterrar las basuras.

El caso de San Juan de Urabá en Antioquia es particularmente preocupante, puesto que la producción de plátano requiere que los racimos sean envueltos en plástico para protegerlos de insectos. Esto implica que por cada racimo de plátano que se produce, se requiere un plástico, pero no existen estrategias para el manejo de estos residuos.

Las mejoras en la producción y la rentabilidad del productor

El diseño de los proyectos REACTIVAR incluye la entrega de insumos, la asistencia técnica y las capacitaciones, lo que lleva implícito que en el estudio técnico del estudio de preinversión se seleccionó la mejor opción tecnológica disponible, de manera que para el productor se reduzcan los costos de producción y se aumenten los rendimientos por hectárea. De esta manera se busca incrementar la producción por unidad de área a los menores costos, incrementando la rentabilidad del productor. Este aspecto, crucial para mejorar los ingresos, se garantiza con cinco elementos:

1. El estudio de preinversión en donde se selecciona la mejor opción tecnológica y se realizan los cálculos financieros de rentabilidad e ingresos.
2. La entrega de los insumos, de manera que el productor pueda aplicar la opción tecnológica seleccionada sin restricciones financieras, especialmente el material vegetal y los fertilizantes.
3. Un plan de asistencia técnica en donde el productor reciba en su finca las indicaciones técnicas para un adecuado seguimiento al cultivo que mantenga los costos controlados y mejore los rendimientos.
4. Capacitaciones en Buenas Prácticas Agrícolas o Pecuarias.
5. La realización de estudios de suelo que permitan establecer las dosis y combinaciones óptimas de insumos de manera que se reduzcan las aplicaciones y, por ende, los costos de producción y aumente la producción por unidad de área.

Los resultados de la presente evaluación muestran que definitivamente la asistencia técnica y las capacitaciones son importantes y pertinentes para los productores. No obstante y tal como se ha evidenciado en otras evaluaciones de programas semejantes, los aprendizajes y los cambios en las prácticas técnicas no se dan en el corto plazo y, en tal sentido, debe preverse un acompañamiento técnico y de capacitaciones por tiempos más largos y de manera regular, con metodologías que enfatizan en los procesos de adopción tecnológica y de aprendizaje para adultos.

Sobre el tema en donde surgió polémica en los Grupos Focales fue en el de los estudios de suelos. Sobre el particular se puede concluir:

1. Para tener una fórmula igual para todos los productores, no es necesario pagar un estudio de suelos para cada productor. Podría tomarse un número menor de muestras o eliminar ese costo.
2. No tiene sentido hacer los estudios de suelos después de entregar los insumos.
3. El estudio de suelos debe ser una guía para el asistente técnico y una herramienta de racionalización en el uso de los mismos.
4. Aunque se reconoce el valor de los estudios de suelos, hacer uso de ellos puede traer dificultades logísticas, por lo que debe evaluarse en detalle si deben incluirse o no en las actividades de un proyecto de la naturaleza de REACTIVAR y, de incluirse, prever las consecuencias logísticas y para la asistencia técnica.

Debe destacarse también la pertinencia de la asistencia técnica brindada por los aliados comerciales en donde se destacan del presente documento la asistencia técnica de Caribbean

Exotic, empresa exportadora de frutas exóticas vinculada con los proyectos de gulupa y uchuva, en donde los productores valoraron mucho este aporte.

Asistencia técnica y capacitaciones

Desde el trabajo de campo se considera que las capacitaciones y asistencia técnica han sido fundamentales para mejorar las prácticas agrícolas. Tal como se plantea, el acompañamiento que recibieron los productores en cuanto a estudios de suelos, el uso de fertilizantes y el cuidado de la tierra han mejorado las condiciones de las fincas y de la producción.

Si bien en todos los productos se presentaron cambios, son dos los casos en los que sobresalen en la implementación de buenas prácticas agrícolas. Por un lado la producción ganadera a través del sistema silvopastoril ha representado una mejora en la producción de leche y una mayor sostenibilidad ambiental por medio del uso de cercas vivas y la siembra de árboles frutales como complemento a la producción ganadera.

El segundo producto que sobresale es el café, pues tiene la particularidad de que la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas, no solo mejora la producción y la calidad del café, sino que implica la consecución de certificados como la 4C o la Rainforest. En esta medida, vale la pena resaltar que la obtención de certificaciones en la producción puede representar un incentivo para la incorporación de buenas prácticas agrícolas por parte de los beneficiarios con efectos ambientales y económicos.

El Fondo Rotatorio y sus beneficios

Es de resaltar la necesidad de endeudamiento por parte de los productores y la consecuente importancia que se le da al Fondo Rotatorio. Dado el contexto rural colombiano expuesto previamente y el abandono al que ha estado sometida esta población, los productores, y en este caso en particular los beneficiarios de REACTIVAR, a veces no cuentan con los ingresos necesarios para cubrir sus gastos y se ven en la obligación de endeudarse.

Si bien muchos de ellos logran pagar las deudas a los bancos y seguir recurriendo a estas entidades, en ocasiones las únicas opciones de financiación con que se cuenta son el “gota a gota” y los intermediarios que pagan la producción por adelantado, pero a menor precio. En esta medida, uno de los aciertos más importantes que los beneficiarios reconocen es la creación o fortalecimiento de los Fondos Rotatorios, pues éstos ofrecen el acceso a crédito de una forma que se considera justa.

Tal como se analizó a lo largo del informe, las opciones de acceder a créditos de manera formal son muy reducidas debido a la capacidad financiera de los productores. Es por esta razón que los fondos rotatorios tienen tanta importancia para los beneficiarios, pues en caso de requerir dinero de forma urgente, ya no se ven en la necesidad de endeudarse bajo unas condiciones desfavorables y que pueden representar una trampa de pobreza.

Deben destacarse los Fondos Rotatorios como una excelente opción de financiación frente al sistema de crédito formal, frente al cual es de mayor acceso, más rápido y con menos trámites. Es un sistema mejor frente al sistema informal pues tiene tasas de interés cercanas a la inflación, frente a tasas de interés asombrosamente altas del sistema informal.

La administración del Fondo Rotatorio por parte de la asociación de productores, genera confianza entre los asociados y contribuye a la creación y fortalecimiento del tejido social que se ha roto por el desastre o por los entornos de violencia.

Manejo Ambiental y Gestión de Riesgo: el agua

Los proyectos REACTIVAR del Fondo de Adaptación fueron creados para responder a la destrucción causada por el fenómeno de La Niña de 2010-2011, cuya principal característica son las fuertes lluvias. Precisamente porque el fenómeno de La Niña trae lluvias intensas, los planes de manejo ambiental y gestión del riesgo de los proyectos REACTIVAR incluían acciones específicas encaminadas a reducir la exposición al riesgo de inundación, deslizamiento y deslave de las unidades productivas de los beneficiarios.

Sin embargo y paradójicamente, una de las principales causas de retraso en la implementación de los proyectos REACTIVAR no fueron las lluvias sino todo lo contrario, la falta de ellas. Después del fenómeno de La Niña, es usual que en Colombia se presente el fenómeno de El Niño, cuyo rasgo más prominente es una disminución de las precipitaciones. Por esa razón, la implementación de los proyectos REACTIVAR, que tuvo lugar en los meses y años siguientes al fenómeno de La Niña (2010-2011), ocurrió bajo condiciones no de lluvia sino de sequía.

La mayoría de los planes de manejo ambiental y gestión de riesgo de muchos de estos proyectos no contemplaban acciones para el almacenamiento y conservación de agua, sino para lidiar con el exceso de esta. La consecuencia de esta infortunada pero entendible situación es que el verano impidió el correcto desarrollo de varios de los proyectos REACTIVAR.

Fedesarrollo entonces recomienda que los planes de manejo ambiental y gestión de riesgo de futuros proyectos REACTIVAR también incluyan provisiones para asegurar el adecuado suministro del recurso hídrico a las unidades productivas de los beneficiarios en caso de presentarse una sequía. Esto podría lograrse mediante la inclusión en las capacitaciones de contenidos acerca de la conservación de acequias y nacederos, o mediante la capacitación en –y el financiamiento de– la construcción de albercas y reservorios en las fincas.

Articulación del FA con otras instituciones del Estado

Es común que las actividades del Fondo Adaptación y otros programas de desarrollo, asistencia y emergencia dependan, para su correcta implementación, de la realización de actividades complementarias por parte de otras instituciones del Estado. Por ejemplo, en el caso de los proyectos REACTIVAR, los diseñadores de la intervención sugirieron que ésta debería combinarse con programas del Departamento de Prosperidad Social (DPS) destinados a cubrir las necesidades básicas de la población beneficiaria. Si esto no ocurría, advertían los diseñadores, se corría el riesgo de que los beneficiarios invirtieran los recursos de los programas de reactivación económica en suplir sus necesidades básicas.

No obstante, en la práctica, cuando el FA se aproximó a otras entidades estatales (DPS, SENA, entre otros) no fue fácil obtener de ellas la cooperación deseada. Esto ocurre por lo general porque estas entidades ya tienen una política de focalización establecida, una programación presupuestal hecha y una capacidad de ejecución copada. Por ende, en el momento en que FA se aproxima a ellas para pedirles que complementen los programas de desarrollo que éste desea implementar, las entidades tienen poco margen para hacerlo.

Una posible solución a este problema está en que el FA aporte los recursos para que, a través de los convenios, las entidades estatales que deben complementar sus proyectos establezcan programas específicos y complementarios a las actividades de FA. De esta manera, las entidades especializadas del gobierno pueden aportar lo que se requiere de ellas sin que esto implique grandes modificaciones a su presupuesto o sus políticas de focalización.

El establecimiento de convenios financiados por FA tiene además la ventaja que le permite a la institución evitar la provisión de servicios especializados (como capacitaciones o asistencia social) para los cuales no cuenta con la experticia, la experiencia, la misión o la infraestructura adecuadas. Con este enfoque FA queda libre para dedicarse a la financiación y estructuración de proyectos, área en la cual tiene su ventaja comparativa frente a otras entidades del Estado.

Seguridad alimentaria

Un elemento de gran importancia para los productores que se destacó en algunos de los Grupos Focales fue el de la seguridad alimentaria y los cultivos de pancoger. Definitivamente este es un elemento a seguir teniendo en cuenta en el diseño y ejecución de proyectos REACTIVAR y similares, por cuanto diversifica la producción y le permite a la familia contar con alimentos mientras se produce y vende la producción principal del proyecto REACTIVAR.

Apoyar el pancoger tiene un costo marginal para el proyecto y sus beneficios son importantes y valorados por los productores.

I Referencias

- Aigner, Miguel, 2009, “La técnica de recolección de la información mediante los grupos focales” En: *Centro de Estudios de Opinión*. Medellín. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Universidad de Antioquia.
- Fedesarrollo, 2013, *Programas regionales de reactivación económica. REACTIVAR*. Bogotá. Fedesarrollo.
- Fedesarrollo. (2014). Diseño de los programas regionales de reactivación económica REACTIVAR del Fondo Adaptación (Tomo II). Fondo Adaptación.
- Fondo Adaptación. (2013, June 18). Estudios Previos- CONTRATACIÓN DEL DESARROLLO DEL SISTEMA DE MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA “PROYECTOS REGIONALES DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA –PRREA-REACTIVAR-“ DEL SECTOR DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA DEL FONDO ADAPTACIÓN, ASÍ COMO LA REALIZACIÓN DE UNA EVALUACIÓN CUALITATIVA DE MEDIO TÉRMINO DEL PROGRAMA. Fondo Adaptación.
- Friese, Susanne, 2012, *Qualitative data analysis with Atlas.ti*. London. Sage Publications.
- Glasser, B. & Strauss, A. 2012, *The Discovery of Grounded Theory*. New Brunswick (USA) and London (UK). Aldine Transactions. A division of Transaction Publishers
- MHCP. (2010). Decreto 004819 de 2010 Fondo de Adaptación. Retrieved from <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/HomeMinhacienda/elministerio/Organigramayestructuraorganica/Decreto%20004819%20de%202010%20Fondo%20de%20Adaptacion.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO), 2016, La agricultura por contrato. Recuperado el 30 de Marzo de 2016, de <http://www.fao.org/ag/ags/contract-farming/faq/es/>
- Rodríguez Gómez, Gregorio; Gil Flores, Javier & García Jiménez, Eduardo, 1999, *Métodos de la investigación cualitativa*. Archidona, Málaga. Ediciones Aljibe.

