Caquetá Resiliente

CONSTRUYENDO PAZ

SISTEMATIZACIÓN

Consorcios y proyectos productivos 2

Caquetá Resiliente

CONSTRUYENDO PAZ

UNIÓN EUROPEA

PROSPERIDAD SOCIAL

TODOS POR UN NUEVO PAÍS

PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

PNUD

Al servicio de las personas y las naciones

SISTEMATIZACIÓN

Consorcios y proyectos productivos 2

TABLA DE CONTENIDO

7 2.1. Prólogo

8 2 .2. Antecedentes

8 2.3. El principio

9 2.4. Consorcio: una estrategia de trabajo colectivo

10 2.5. Consorcios

10 2.5.1. Cacao

24 2.5.2. Caucho natural

Las opiniones expresadas en este documento son de los autores y no reflejan la posición institucional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.

32 2.5.3. Café

42 2.5.4. Agroecología

47 2.5.5. Mixtos

54 2.6. Conclusiones generales del trabajo en consorcio

55 2.7. Recomendaciones generales consorcios

56 2.8. Dos proyectos relevantes

La estrategia de consorcio se basa en un sistema de enlace organizacional que tiene el objetivo de impulsar procesos de diálogo entre las organizaciones para poner en marcha cada proyecto y permitir que se consoliden propuestas de desarrollo rural integral.

CONSORCIOS Y PROYECTOS PRODUCTIVOS

2.1. Prólogo

En este documento se encuentra la sistematización de las experiencias, logros y aprendizajes alcanzados en el modelo de trabajo por consorcios propuesto en el componente de productividad del proyecto "Caquetá Resiliente, Construyendo Paz". También se resaltan dos (2) proyectos cuyas experiencias han sido relevantes por las características históricas y políticas de sus contextos. Para esto se hicieron entrevistas a personas involucradas en dichos procesos, como miembros de las juntas directivas de las organizaciones, productores de base y asesores, quienes a través de su narración, amplían la visión del trabajo realizado por ellos con apoyo del Programa de Naciones unidas para el Desarrollo-PNUD.

En seguida hay una descripción de los antecedentes de la línea de productividad, el principio básico del PNUD para el trabajo con los productores, una explicación sobre el modelo de trabajo por consorcios, las generalidades del cacao, el caucho, el café, la ganadería y los procesos agroecológicos, así como las particularidades del trabajo con los productores como es el caso de los fondos rotatorios y los fondos de comercialización.

2 .2. Antecedentes

Iniciando "Caquetá Resiliente, Construyendo Paz", el PNUD recibió 33 propuestas y validó a través de visitas in situ 14 iniciativas de proyectos, que fueron avaladas tanto técnica como financieramente luego del acompañamiento en su revisión y formulación. Este proceso llevó a definir una estrategia de trabajo colectivo: el consorcio. Se hicieron 8 consorcios con 19 organizaciones, que se unieron bajo los criterios de sector productivo, área geográfica o etapa del proceso productivo. Aparte se apoyaron 6 proyectos, firmando en total 14 acuerdos de subsidio de micro capital GRANT.

La estrategia de consorcio se basa en un sistema de enlace organizacional que tiene el objetivo de impulsar procesos de diálogo entre las organizaciones para poner en marcha cada proyecto y permitir que se consoliden propuestas de desarrollo rural integral. Una organización maneja los recursos y debe llegar a acuerdos con otras organizaciones, trabajando de manera conjunta. Esta estrategia de trabajo favoreció una mayor cobertura de hogares y se constituyó un espacio micro regional de dialogo, concertación y transformación no violenta de conflictos.

Partiendo del esquema de intervención del Programa Nuevos Territorios de Paz – Caquetá, en el componente Fortalecimiento Organizacional y Comunitario operado por la Red Adelco (Agencias de Desarrollo Económico y Local), se inició con la aplicación del Índice de Capacidad Organizacional – ICO, con el fin de obtener un criterio del estado actual de las organizaciones a nivel administrativo, contable, técnico y empresarial. Se identificaron los puntos críticos para así proceder a la definición de unas actividades específicas en los ítems con puntuación baja, con el propósito de fortalecer el capital social productivo mediante la asistencia técnica, capacitaciones y acompañamiento integral a las organizaciones, con el fin de propender por el fortalecimiento organizacional, comunitario y de gestión de proyectos.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, dentro de las organizaciones de productores del norte de Caquetá priorizó a los gremios de caucho, cacao, café, ganadería bovina y ovina. Transversal a todos los proyectos, se hizo un acompañamiento técnico a los productores y productoras, capacitándoles en prácticas limpias agrícolas, ganaderas y de manufactura. Igualmente, se les brindó herramientas para el fortalecimiento organizativo y administrativo, así como para la gestión de conflictos internos y entre los sectores productivos, motivando el diálogo en pro del desarrollo rural. Se intentó trabajar con la Cámara Gremial Agropecuaria del Caquetá, donde confluyen los diversos gremios productivos, pero no fue posible por sus divisiones internas.

2.3. El principio

El principio del PNUD es no interferir en lo que los productores quieren, pues lo importante es que hagan lo que ellos necesitan. Los productores gestionan su proyecto y direccionan su proceso. El PNUD fortalece las capacidades para que avancen en sus proyectos y verifica los criterios técnicos.

2.4. Consorcio: una estrategia de trabajo colectivo

Las organizaciones productivas se unen mediante consorcio, en la generación de propuestas de fortalecimiento organizacional y productivo, que les proporcionen elementos para la construcción de paz en el territorio del norte de Caquetá.

Para esto creamos la estrategia de trabajar en consorcios: organizaciones productivas haciendo acciones conjuntas sobre un mismo recurso, para lo cual hay que entrar en comunicación, construir confianza y llegar a acuerdos mínimos para que administrativamente funcione el proyecto. Los consorcios son una estrategia para que las organizaciones de productores hagan gestiones conjuntas, se reconozcan y apoyen mutuamente, por el bienestar de su gremio y del sistema productivo. Los criterios para la consolidación de los consorcios fueron la ubicación geográfica, la línea productiva y la necesidad.

Esta estrategia implicó que en cada consorcio una organización fuera líder, receptora y ejecutora de los recursos, pero necesariamente en el momento de tomar decisiones se tenían que reunir todas las partes del consorcio para llegar a acuerdos sobre la asistencia técnica, la compra de insumos. La idea final de la estrategia fue generar acercamientos en un tema concreto que les despertara la idea de seguir trabajando juntos.

Con todos los consorcios se manejó un mismo proceso: la organización líder entre las que conforman el consorcio es la más fuerte y tiene la responsabilidad de ejecutar los recursos y jalar a las demás, hacerlas parte de los procesos de concertación y diálogo para generar los acuerdos necesarios para el desarrollo del proyecto. En todos los consorcios se hizo la elección de un comité veedor para garantizar la inversión de los recursos, siguiendo el protocolo que PNUD entregó para realizar las compras: tres cotizaciones, evaluación de las mismas, aprobar la compra mediante un acta, generar orden de compra que se contraste con la factura, generar un recibido a satisfacción, documentar y archivar todos los papeles. Toda esa ruta la hace la organización receptora u organización líder, para cada instancia debe estar coordinada con el comité veedor, compuesto por 1 o 2 miembros de cada organización del consorcio, encargado de vigilar que los procesos se cumplan. Eso los obliga a estar en permanente comunicación. Este ejercicio ha favorecido varios aspectos, pues se evidencian debilidades y fortalezas de los comités, y comienzan a retroalimentarse y apoyarse mutuamente. Esa es la lógica del consorcio.

2.5. Consorcios

2.5.1.

CACAO

Generalidades

El cacao es un producto agrícola de origen tropical, que debe procesarse para el consumo humano en forma de chocolate, manteca, pasta, polvo y aceite, los cuales son utilizados en la preparación de alimentos, medicamentos y cosméticos. Su cadena productiva se divide en: Bien primario (grano de cacao); bienes intermedios (aceite, manteca, polvo y pasta de cacao) y bienes finales (chocolate y sus preparados).

En Caquetá el cultivo de cacao se inicia con el proceso de colonización como parte de la dieta alimentaria. Hacia finales de la década del 70, la Federación de Cacaoteros y la Caja Agraria, impulsaron el fomento cacaotero con híbridos traídos de Eje Cafetero. Desde el año 2008 ACAMAFRUT viene liderando gremialmente a los cultivadores de cacao y con la responsabilidad de continuar el fomento, acompañamiento técnico- social y la comercialización del cacao y sus derivados a nivel regional. De acuerdo a las cifras reportadas por ACAMAFRUT, el municipio de Cartagena del Chaira es el mayor cultivador de cacao y el municipio de El Doncello registra un mayor porcentaje de producción y rendimiento a nivel departamental.

El cultivo de cacao favorece la diversificación de las fincas debido a que para su establecimiento se debe asociar a otros cultivos como plátano, maderables y frutales, lo cual a su vez promueve el sistema de economía campesina de pequeños productores. Al respecto, José Gabriel Manrique de COMCAFLOR dice:

"Nosotros no tenemos monocultivos de cacao, porque no funciona, tenemos un manejo agroecológico y forestal, porque el cacao necesita acompañantes como el plátano y árboles maderables que le ofrezcan sombra y le ayuden con el material orgánico".

Actualmente los cultivadores de cacao a nivel regional y nacional enfrentan una crisis económica debido a la disminución en los precios internacionales del grano. La producción interna actual del cacao es demandada por la industria de chocolates, que compra más barato en el mercado internacional. Esto ha llevado a que la producción nacional haya descendido. Las variables que explican la disminución de la producción están sustentadas en los menores rendimientos por hectárea y la caída del área, que a su vez son el resultado del envejecimiento de los cultivos, la falta de renovación de los mismos, la falta de mejoramiento genético, la presencia creciente de enfermedades que atacan los cultivos y la falta de capacitación del capital humano que permita una mayor transferencia de tecnología.

El cultivo del cacao por sus características demanda mano de obra, que en muchos casos es aportada por la familia y en algunas oportunidades se contratan jornales o mano de obra especializada en labores claves para el desarrollo del cultivo, tales como la injertación, las podas o la cosecha. Esta característica hace que sea un importante generador de empleo tanto directo como indirecto; pues se calcula que en la fase de manejo y sostenimiento por cada tres hectáreas de cacao se genera un empleo rural permanente[1].

Con referencia al desarrollo tecnológico en el cultivo del cacao, es importante resaltar que en el departamento se han venido introduciendo nuevos materiales tolerantes a plagas y enfermedades que generan mayores rendimientos, así como también se ha venido fortaleciendo la cultura de las buenas prácticas agrícolas que permiten el buen mantenimiento del cultivo, sin embargo los bajos ingresos económicos del productor cacaotero en el departamento, no le permite efectuar planes de nutrición acordes a las necesidades del cultivo, careciendo además de asistencia técnica permanente. Esto es delicado porque son causas que desmotivan al productor[2].

> ***Esta estrategia implicó que en cada consorcio una organización fuera líder, receptora y ejecutora de los recursos.***

Es evidente que el productor tiene desventajas porque los campesinos no tienen forma de llevar directamente el producto a las empresas procesadoras y tampoco tienen la manera de almacenar el producto. Debido a esto, tienen que asumir un costo por el transporte y pagar una comisión por bodegaje a estos centros acopiadores, para que finalmente puedan entregar el producto a la industria procesadora. Si bien el mercado paga por dos calidades de producto: corriente y premium, con significativa diferencia en el precio, la adecuada clasificación del grano ha sido difícil para el productor local, por no contar con los equipos requeridos para medir los parámetros técnicos de calidad, lo que ha implicado que se sacrifiquen las buenas prácticas de producción, cosecha y postcosecha, obteniendo de manera generalizada una ganancia por grano de calidad corriente[3].

1 Tomado del proyecto "Mejoramiento de la productividad del cultivo de cacao a través de la implementación de planes de nutrición, asistencia técnica y buenas prácticas en el beneficio del cacao, para el bienestar económico y social de treinta y siete familias cacaoteras de los municipios de San Vicente del Caguán y La Montañita"

2 Ibid.

3 Tomado del proyecto "Incremento de capacidades productivas, financieras, técnicas y administrativas de las organizaciones de cacao y lácteos en los municipios de El Doncello y San Vicente del Caguán - El Pato

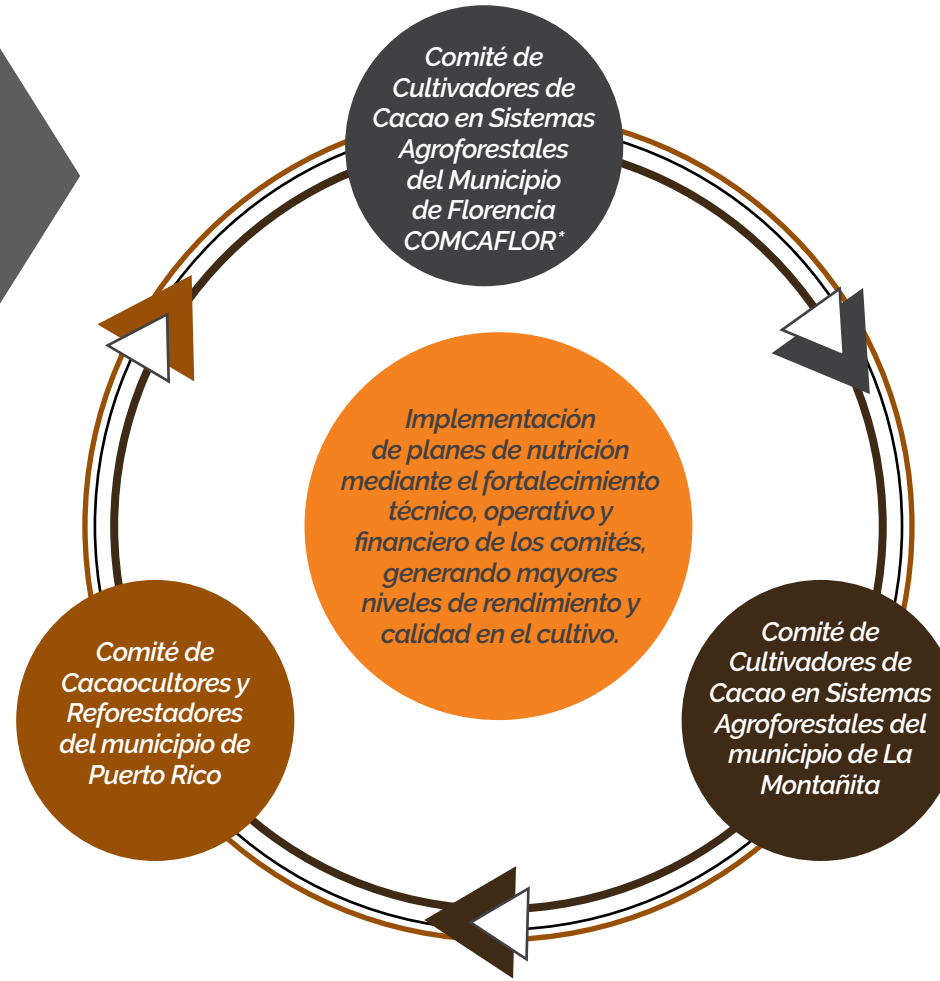
Fondo rotatorio

Los consorcios entre los comités de cacaoteros crearon fondos rotatorios como estrategia de sostenimiento. Una vez establecido el consorcio y firmado el GRANT (acuerdo de subsidio), PNUD hizo entrega de los recursos a las organizaciones líderes, responsables de crear y ejecutar el fondo rotatorio. De manera concertada cada consorcio construyó el reglamento del fondo, aprobado por todas las partes del consorcio, el cual establece que papeles se deben tener, que requisitos se deben cumplir, que asociados que se van a beneficiar del fondo, sus planes de pago y todos los documentos que les permitan hacer efectiva la cobranza. En ese mismo documento se consigna y conforma el comité de cobros y el administrador del recurso, una vez se haga el recaudo hacia que se van a invertir los recursos: compras en efectivo, prestamos en efectivo, prestamos en insumos, etcétera.

En el momento en que la organización líder realiza las compras y las entrega a los comités, cada uno se mueve de manera independiente, quiere decir que cada cual debe velar porque sea devuelto lo que prestó a los asociados, y con el reglamento creado poner a funcionar el fondo, haciendo reinversión. Desde el consorcio los comités se fortalecen y la organización líder ayuda a elaborar el reglamento y a organizarse. El proceso de cobranza es interno dentro de cada comité. En este punto el consorcio no participa.

De tal manera, todos los insumos entregados quedan establecidos como fondos rotativos y en las próximas cosechas los productores podrán vender el grano a través de los comités y abonar el dinero. Así, el comité queda con un fondo para continuar haciendo préstamos a los asociados y fortalecer la producción. En palabras de José Gabriel Manrique, *"alimentar nuestro fondo ayudará a que los asociados podamos satisfacer nuestras necesidades para que el cultivo continúe y su calidad de vida cada día sea mejor".*

CONSORCIOS



PNUD convocó a gran parte de las organizaciones de ACAMAFRUT, la organización global de cultivadores de cacao en Caquetá, donde se expresaron las realidades y necesidades de cada uno y se concluyó que lo más importante es el fortalecimiento de las organizaciones y tener unos recursos económicos para el auto sostenimiento de la organización sin depender del estado, las ONGs y la cooperación internacional.

Entrevistados:
José Gabriel Manrique (representante legal COMCAFLOR), Heroína Barahona de Rengifo, Ricardo Gutiérrez Y Blanca Gladys Martínez (cultivadores de cacao del municipio de Puerto Rico).

Contexto

El objetivo principal de los tres comités ha sido la sustitución de cultivos de uso ilícito por cultivos de cacao, para la generación de ingresos y la soberanía alimentaria. Según la visión manifiesta de José Gabriel Manrique, representante legal de COMCAFLOR, es para tener en cuenta que:

"Los cultivadores de cacao somos un grupo de personas que realmente le aportamos a la paz. Nosotros hacemos paz, porque cuando no cultivamos una planta de coca al narcotraficante, estamos ayudando a que muchas familias tengan paz".

Hay dos factores que motivan al productor de hoja de coca a dejar su cultivo y cambiarlo por el cultivo de cacao:

1. Acompañamiento constante y de fortalecimiento humano, organizativo y administrativo.

2. La tranquilidad de sacar su producto a la venta y la seguridad de no afectar negativamente al ambiente.

El Comité de Cultivadores de Cacao en Sistemas Agroforestales del Municipio de Florencia, constituido jurídicamente en octubre de 2007, cuenta actualmente con 91 socios activos ubicados en veredas circunvecinas a la cabecera municipal de Florencia.

El Comité de Cacaocultores y Reforestadores del municipio de Puerto Rico, constituido jurídicamente en marzo del 2007, cuenta actualmente con 32 socios activos en veredas del Municipio de Puerto Rico.

El Comité de Cultivadores de Cacao en Sistemas Agroforestales del municipio de La Montañita constituido jurídicamente en marzo del 2008, cuenta actualmente con 50 socios activos.

En consecuencia al análisis ICO, se determinó conjuntamente el fortalecimiento de capacidades para las Unidades Agrícolas Familiares en el área empresarial, procurando por la sostenibilidad y productividad, así mismo, se estableció el acompañamiento en el diseño de un proyecto orientado a la financiación de planes de nutrición para plantaciones de cacao, con el cual se incrementó la capacidad productiva instalada. Para favorecer el proceso productivo en el mediano y largo plazo, son indispensables las buenas prácticas agrícolas que mantengan niveles estables de crecimiento del árbol/ha/año, donde factores como el estado sanitario del árbol, el plan de nutrición anual, los controles de plagas y enfermedades, y las labores culturales, son esenciales en el momento de medir niveles de productividad.

Según José Gabriel Manrique, ***"nosotros no tenemos 100% de cacao caqueteño, pero queremos sacar una marca regional que es Cacao Caquetá. Todavía no lo tenemos. Tenemos injertos o cacao mejorado. Este es un gran desafío, cuyos resultados en la parte productiva ha sido desfavorable, porque el cacao mejorado ha tenido dificultad para adaptarse a este ambiente. Pueda que el patrón del cacao sea de esta región, pero le traemos una bareta de otra región y se la injertamos, y los resultados no han sido tan favorables".***

"En la primera socialización sobre el proyecto que se hizo con el PNUD, se escucharon muchas quejas sobre el cacao, haciendo pensar que es un mal negocio. Pero en realidad es un buen negocio, porque el chocolate se vende y se consume. No sirve es la manera en que se está llevando a cabo el negocio. Debemos mejorar nuestra metodología para hacer funcionar el negocio de la producción de cacao".

A nivel de ACAMAFRUT proyectan tener una planta transformadora de almendra de cacao, con el objetivo de producir cacao en almendra seca para vender en bruto, crear y vender sus derivados, pues lo que vale del cacao es lo que se extrae de la almendra, principalmente la manteca que se usa para fines alimenticios, farmacéuticos y cosméticos. ***"El cacao tiene que funcionar a nivel Caquetá, por eso la apuesta del consorcio que hace el PNUD es tan importante, porque esto vale estando unidos".***

PNUD convocó a gran parte de las organizaciones de ACAMAFRUT, la organización global de cultivadores de cacao en Caquetá, donde se expresaron las realidades y necesidades de cada uno y se concluyó que lo más importante es el fortalecimiento de las organizaciones y tener unos recursos económicos para el auto sostenimiento de la organización sin depender del estado, las ONGs y la cooperación internacional.

Experiencia en consorcio

Cuando se aprobó el proyecto, primero se conformó un consorcio entre los comités de Florencia, La Montañita y San Vicente del Caguán, pero por la distancia que hay entre Florencia y San Vicente del Caguán, se hizo necesario acortar espacios y por esto el consorcio que se consolidó fue entre los comités de cacaoteros de Florencia, La Montañita y Puerto Rico, siendo COMCAFLOR la organización líder, administradora de los recursos del proyecto.

El trabajo en consorcio ha creado un nivel de confianza y amistad que antes no existía. Anteriormente sabían de su existencia como organizaciones, pero no se conocían entre las personas. Solamente se encontraban en las asambleas generales de ACAMAFRUT con uno o dos delegados de cada organización para tratar puntos específicos. ***"Trabajar conjuntamente y en equipo, tiene otra dimensión".*** En cuanto al cacao, Florencia comenzó a apropiarse de las necesidades de La Montañita y de Puerto Rico, y estas dos organizaciones comenzaron a poner los ojos en Florencia. Entonces comenzaron a ser mutuamente importantes.

El Comité de Cacaoteros de Florencia, pese a las dificultades organizacionales, se reunió un par de veces con el Comité de Cacaoteros de La Montañita para ayudarles a reestructurar y unificar su organización que estaba bastante dispersa. Entonces organizaron una nueva junta directiva que muestra un grado más alto de satisfacción con los asociados estando más dispuestos a trabajar. Así, en el marco del proyecto, más allá de la función específica, se permitieron apoyar a los otros, construyendo nuevos vínculos. Así lo cuenta su representante legal:

Cuenta el señor Manrique que "el pensamiento como organización líder fue 'no queremos correr para no llegar, queremos caminar despacio para llegar pronto'. Entonces lo primero que hicimos fue ayudarles a las organizaciones de nuestro consorcio para que aprendiéramos del conocimiento del otro y hacer las cosas bien. Nosotros nos hemos convertido en maestros de ellos, porque hay varias cosas que acá hemos aprendido y que ellos no conocen. Les enseñamos todo acerca del manejo del proyecto y de cómo se crea un fondo rotatorio. Para esto tuvimos que hacer primero un curso de manera virtual. Gracias al PNUD nos metimos en una escuela que no habíamos soñado".

Para llegar al acuerdo de crear el fondo rotatorio hubo dificultad a causa del temor y el desconocimiento por la falta de cultura financiera y el bajo nivel educativo. Pensar en devolver lo que se ha recibido, no se acepta fácilmente en un contexto donde el paternalismo estatal e institucional se ha establecido por largo tiempo. Para José Gabriel Manrique:

"esa mentalidad tenemos que cambiarla para poder prosperar, y les hicimos ver que tenemos que invertir en nosotros mismos y darnos cuenta que podemos ser emprendedores e independientes. Entonces les enseñamos de qué se trata, qué es, cómo es y para quien es un fondo rotatorio, ellos lo comprendieron y aceptaron con interés".

Para el fondo rotatorio se nombró un comité de veeduría con quienes se reunieron para tomar decisiones sobre las compras, lo cual no fue fácil, pero afortunadamente los tres comités habían acordado fertilizar de manera orgánica, y esto les permitió acogerse a las recomendaciones hechas por el PNUD.

Logros

De acuerdo al pensamiento del representante legal de COMCAFLOR:

"Manejar el dinero de los otros es un papel comprometedor y riesgoso. La repartición de los recursos era proporcional a la cantidad de asociados de cada comité, por lo tanto, no eran partes iguales y eso era más complicado. La parte contable ha sido complicada, hemos tenido que aprender mucho y trasnochar bastante para cumplirle a las organizaciones, pues lo más importante es que queden satisfechas".

Algo difícil para la organización líder fue enseñar lo que no manejaban bien como es el caso del fondo rotatorio. Enseñarles desde cómo llegar a los asociados para crear convicción, enseñarles qué es lo que necesita un líder para mover su organización y empoderarlos. Eso ha sido desafiante, según don José Gabriel, porque despertar el liderazgo de otros no es fácil, *"pero para ser la primera vez que hacemos esto, pienso que de 1 a 10, estamos en 7.5, teniendo en cuenta que vamos con algunas falencias".*

> *El trabajo en consorcio ha creado un nivel de confianza y amistad que antes no existía. Anteriormente sabían de su existencia como organizaciones,*

Aprendizajes

Respecto al trabajo que se ha realizado en el marco del proyecto, comenta doña Heroína Barahona de Rengifo, cacaotera de Puerto Rico que: ***"hemos aprendido en nuestro cultivo de cacao, la injertación con baretas, seleccionar semillas y hacer los abonos orgánicos. También aprendimos sobre las enfermedades del cacao y nos han enseñado a combatirlas. Estamos aprendiendo cada día más y con mayor interés. Es una experiencia positiva, hemos aprendido bastante, tenemos cantidad de cartillas, folletos que repasamos en la casa. Tenemos mucha información importante. Me gusta venir a las reuniones porque cada día se aprenden cosas diferentes".***

A esto, Ricardo Gutiérrez, también de Puerto Rico, agrega que es de resaltar el aprendizaje de cosas que no conocían como el caso del manejo de proyectos y el manejo de la siembra de cacao, pues los ingenieros les han instruido en eso. ***"A pesar de ser un comité tan joven y constituido con fallas de organización, queremos capacitarnos y recibimos bien su apoyo para fortalecernos y unirnos más. La unión hace la fuerza".*** Blanca Gladys Martínez, esposa de un productor de cacao de Puerto Rico, dice que el sueño de este proceso de cultivo de cacao es que lo que están haciendo ahora les sirva para mañana, pues ***"con el PNUD he aprendido la importancia que tiene un cultivo de cacao para nuestro bienestar".***

"Para COMCAFLOR este proyecto ha sido una escuela en la cual se sembró una semilla del conocimiento organizativo. Nos ha servido mucho, porque hemos aprendido de administración y contaduría. Antes ni siquiera sabíamos que era un equivalente y nuestros gastos los teníamos de manera desordenada. Caquetá Resiliente nos ha puesto en un camino de orden, de organización donde se nos ha exigido usar cada herramienta que tenemos. Eso es bueno, porque ahora somos una organización más sólida" (...) "A veces hay elementos discordantes, pero uno como líder aprende a tener la concha del armadillo o morrocoy, y todo lo que cae encima, lo soporta".

El reto

Para José Gabriel Manrique: "*Si los 11 comités que integramos ACAMAFRUT trabajamos en consorcio, Caquetá será muy diferente. Juntos salimos mejor adelante, somos más fuertes. Sí vale la pena trabajar en consorcio y es necesario reconocernos, apoyarnos, fortalecernos. Ojalá hubiera un consorcio macro a nivel de los productores de cacao en todo el departamento y nombrar organizaciones líderes por región".*

El Comité de Productores de Cacao en Sistemas Agroforestales de la Unión Peneya COPROPENEYA, constituida jurídicamente en el 2009, está conformado por 22 familias. El proceso nació como parte de Territorio de Aprendizaje SENA hace 6 años, con el acompañamiento de Jóvenes Rurales.

Entrevistados:

Estefanía Molano (asistente técnica Copropeneya) y Rudbel Poveda (representante legal del Comité de Cultivadores de Cacao en Sistemas Agroforestales de San Vicente del Caguán)

Contexto

El Comité de Cultivadores de Cacao en Sistemas Agroforestales de San Vicente del Caguán, constituido jurídicamente en el 2008, cuenta actualmente con 80 socios activos. Su principal actividad es la sustitución de cultivos de uso ilícito por cultivos de cacao clonado de alto rendimiento para la generación de ingresos y seguridad alimentaria. Por medio del comité los productores de cacao de San Vicente del Caguán han tenido un espacio para ser escuchados, lo cual es muy importante, pues como dice Rudbel Poveda ***"en lo profundo del campo nacen buenas ideas y hay liderazgo".***

El Comité de Cacaoteros de la Unión Peneya tiene gran parte de sus plantaciones en etapa de sostenimiento y pronto algunos productores comenzaran a cosecharlo. En esas mismas condiciones estaba el Comité de Cacaoteros de San Vicente del

Caguán, así que las necesidades han sido similares, siendo el principio que motivó a unir ambos comités para ejecutar un mismo proyecto.

Ambos comités, en el marco de la estrategia gremial para el fortalecimiento de las plantaciones existentes y posicionar el grano producido en región, han realizado conjuntamente ejercicios de trabajo participativo que les ha permitido identificar necesidades concretas como son la asistencia técnica en la formulación de proyectos que estén orientados a la financiación de planes de nutrición, la capacitación y la asistencia técnica para plantaciones de cacao en sostenimiento, con el fin de incrementar la capacidad productiva.

El Comité de Productores de Cacao en Sistemas Agroforestales de la Unión Peneya COPROPENEYA, constituida jurídicamente en el 2009, está conformado por 22 familias. El proceso nació como parte de Territorio de Aprendizaje SENA hace 6 años, con el acompañamiento de Jóvenes Rurales. En 2011 conformaron 4 viveros de los cuales hoy en día solo queda el de COPROPENEYA. La mayoría de los productores tiene ganadería y están comenzando con cacao. Los productores socios sembraron cacao por iniciativa propia a partir de lo aprendido con el SENA en el manejo de vivero. Pero no han tenido ningún acompañamiento, aparte del que brinda PNUD con este proyecto.

Experiencia en consorcio

La ejecución del proyecto se tardó por causa de algunos inconvenientes al interior de la junta directa del Comité de Cacaoteros de San Vicente del Caguán, comenzando 4 meses después de lo planeado, retardando los desembolsos y las compras. El comité tuvo muchas dificultades y momentos de incertidumbre, pero el proyecto permitió que la información entre asociados comenzara a fluir para organizarse.

Tener la responsabilidad de liderar el consorcio al principio fue duro para el comité de San Vicente del Caguán, teniendo dificultad para acoplarse, pues había desconfianza entre sí, pero a partir de algunas reuniones con el PNUD las juntas directivas de ambos comités pudieron dialogar para comenzar a ponerse de acuerdo.

El consorcio fortaleció la estructura base del COPROPENEYA, pues comenzaron a reunirse para organizarse y adquirir compromisos. A pesar de estar geográficamente distantes la Unión Peneya de San Vicente del Caguán, ha sido una experiencia grata que ha permitido conocer otro proceso y compartir. Para Estefanía Molano, asistente técnica de COPROPENEYA, la distancia no fue un limitante para la ejecución del trabajo, pues manifiesta haber una comunicación fluida entre ambos comités. Aunque no pudieron encontrarse muchas veces, encontraron intereses en común para fortalecerse mutuamente, como el vivero y la formación del SENA que COPROPENEYA está adelantando, así como en los temas de comercialización que en San Vicente del Caguán llevan a cabo. Esto hizo que cada comité se valore internamente por el trabajo realizado. Dice Estefanía Molano que ***"lo más positivo de trabajar en consorcio es que ambos comités comenzamos a apoyarnos mutuamente, aportando con la experiencia propia",*** idea que complementa el representante del comité de San Vicente del Caguán, diciendo que una buena experiencia fue aprender los unos de los otros y generar nuevas amistades. Sin embargo, la larga distancia entre ambos comités generó dificultades, según Rudbel Poveda, quien piensa que para trabajar en consorcio hay que estar más cerca. ***"Nuestra dificultad fue llegar a ellos por la distancia y el mal estado de los caminos que en tiempo invernal se imposibilita llegar".***

El consorcio fortaleció la estructura base del COPROPENEYA, pues comenzaron a reunirse para organizarse y adquirir compromisos.

Caquetá Resiliente permitió que los comités en consorcio priorizaran las necesidades propias y ejecutaran los recursos a través de insumos para fertilización orgánica, maquinaria y asesoría técnica. Según Estefanía Molano:

"Este proyecto es diferente a todos los otros que han llegado al territorio, los cuales generalmente ofrecen cosas específicas para todos por igual, así no se ajuste a las necesidades particulares de cada productor".

Se creó un fondo rotatorio, el cual Estefanía Molano explica a continuación:

"A cada productor se le entregó una suma de dinero en especie, la cual debe reintegrar poco a poco al comité con el fin de hacer un capital para reinvertir nuevamente en insumos y maquinaria, alcanzando una sostenibilidad. Entonces se organizaron los planes de pago con un reglamento interno con una tasa de interés del 1%. Los planes de pagos se definieron de acuerdo a la realidad y capacidad económica de cada beneficiario, pudiendo ser mensual, trimestral, semestral o anual; lo importante es que las cuotas se paguen a tiempo, pues esto se hizo de manera consciente y concertada".

Adicionalmente, el consorcio les permitió realizar una gira y conocer las experiencias de la Casa Lucker en Manizales y de Fedecacao en Gigante, Huila. Este viaje ayudó a que se conocieran más a fondo los representantes de ambos comités, pues tuvieron, una experiencia en común para compartir y aprender. Para Estefanía Molano ***"el intercambio de experiencias es vital, porque el tema del cultivo de cacao en Caquetá es muy complejo, ya que las experiencias que se han traído son de otros ecosistemas y las formas en que se empezaron a establecer los cultivos no fueron los más indicados".*** Cuenta Rudbel Poveda que visitar dichas organizaciones y sus cultivos les dejó ver cómo están y qué le hace falta a cada uno de los comités para saber hacia dónde van, manifestando que ***"incluso llegamos a decir qué aunque se acabara éste proyecto con el PNUD, debemos seguir trabajando unidos como consorcio".***

Logros

El consorcio permitió que ambos comités se reactivaran pues estaban fracturados, que se conocieran entre sí y reconocieran sus realidades para encontrar cosas en común, intercambiar y aprender. Hubo un despertar de la base social del comité de San Vicente del Caguán y un proceso de reorganización de la junta directiva. De acuerdo a las palabras de Rudbel Poveda:

"El PNUD nos ayudó a sacar a flote la organización y el proyecto, nos ayudó a comprender cómo se trabaja en consorcio y cuando nos dimos cuenta que no estábamos tan mal organizados, le metimos ganas y aprendimos mucho".

En el caso de COPROPENEYA, el PNUD les impulsó a reunirse a trabajar en el manejo del vivero, lo cual les dio mayores proyecciones. Complementariamente se ha generado motivación en los productores, ya que antes las plantaciones no estaban siendo productivas pues se desconocía su manejo. El PNUD les ha dado un acompañamiento y la oportunidad de obtener recursos para mejorar la productividad del cacao.

Se constituyó el fondo rotatorio y ahora no solo se tiene un capital semilla para la compra de insumos y maquinaria, sino que también les permitirá a los productores invertir en el comité para su sostenimiento. Estefanía Molano

explica como el fondo es la dinámica para que el comité se sostenga: ***"El fondo es como un almacén propio que funciona de manera rotativa. En este momento está en 47 millones de pesos y si el dinero comienza a reintegrarse según los planes de pago, el comité seguramente tendrá mayor sostenibilidad, pues habrá ingresos por interés, y mediante créditos las familias podrán obtener lo necesario para el mantenimiento de los cultivos. Este fondo no es solo para los socios actuales, sino para todo aquel que entre a ser parte del Comité".***

El acompañamiento de asistencia técnica que se llevó en la Unión Peneya por parte de Estefanía Molano se centró en ayudar al comité a organizar la documentación, base de datos, la construcción de la misión y la visión, así como del logo. Eso ha hecho que ahora se proyectan a futuro yendo más allá del proyecto. Según lo expresa ella: ***"Este proyecto ha sido un impulso para que los socios se inquieten más".***

Para COPROPENEYA este proyecto ha permitido ampliar la visión del comité. Ahora se comienzan a ver proyecciones como tener un punto o sede para la compra del grano. Actualmente, los productores están haciendo formación SENA para el manejo de vivero, cultivo, beneficio y transformación de productos derivados de cacao como pectina, licor y chocolate de mesa. Además, la junta directiva se reestructuró pues faltaba más participación de la mujer. Ahora son 3 mujeres de los 5 miembros de la junta, y del fondo rotatorio una mujer es su presidente. En el fondo hay 2 mujeres y 2 hombres. Y en el Comité hay 5 mujeres de los 22 socios. Esto es un ejemplo de que se está buscando una mayor participación femenina y que para esto hay que motivar a las mujeres para que se apropien de las actividades, que se acompañen como pareja, como familia en un mismo proyecto de vida. Este es un reto pues implica cambiar el paradigma masculino sobre el papel hogareño de la mujer. ***"Para lograrlo debemos capacitarnos y trabajar la solidaridad entre mujeres (sororidad) para trabajar en colectivo, para lo cual necesitamos acompañamiento y asesoría dinámica".*** En este momento también se está comenzando a trabajar con los hijos e hijas de los productores con la finalidad de que ellos se interesen y aprendan del proceso. ***"Cuando estuvimos en el Huila con Fedecacao, nos dimos cuenta de la necesidad de involucrar a las familias en las reuniones, talleres y en todo el proceso para que haya un relevo intergeneracional. En Fedecacao ya iniciaron la escuela cacaotera con la participación de los hijos e hijas de los productores".***

Aprendizaje

Para Rudbel Poveda, ***"el mayor aprendizaje de trabajar en consorcio es habernos dado cuenta que unidos hacemos muchas más cosas que cuando pensamos solos, porque cada mente es un mundo, una estrategia más que le podemos integrar a la vida. La experiencia más bonita es habernos unido y descubrir que unidos podemos llegar lejos".***

"La vida es para soñar, cada día pueden surgir cosas nuevas, pues siempre se puede construir para mejorar, lo importante es que cada quien cumpla su rol dentro de la organización", manifiesta Estefanía Molano

En el departamento existen 18 Comités Municipales de Caucheros que hacen parte de la base social de la Asociación de Reforestadores y Cultivadores de Caucho del Caquetá-ASOHECA, logrando una cobertura en los 16 municipios del departamento del Caquetá.

2.5.2.

CAUCHO NATURAL

Generalidades

El cultivo del Caucho natural (*Hevea brasiliensis*) y su proceso de transformación agroindustrial es una cadena que presenta grandes potencialidades agroecológicas en el país, que genera empleo rural productivo, construye capital social, es fuente de madera fina, captura carbono siendo sumidero de CO_2 y es un cultivo de desarrollo alternativo en áreas de cultivos ilícitos.

Una plantación de Caucho no solamente conserva los recursos de suelo y agua, sino que mejora el suelo mediante la incorporación de grandes cantidades de materia orgánica (biomasa), producida por la descomposición de hojas, flores y ramas. Dada su favorable oferta agroecológica como cultivo reforestador, recuperador, productor y protector, es un cultivo integral para fomentar en Caquetá y favorecer su desarrollo y aprovechamiento a nivel productivo y ambiental.

El cultivo del caucho constituye una de las mejores alternativas de reforestación en aquellas zonas que han sido taladas, quemadas, desaprovechadas o utilizadas para ganadería extensiva, para la instalación de cultivos ilícitos o a las que simplemente no se les ha dado un uso. Socialmente permite a la población acceder a un sistema de producción legal, que les inculca utilizar la mano de obra familiar y contratar mano de obra no calificada. Políticamente se beneficia la región al fomentar actividades que generan desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de las zonas donde se establezca.

Las posibilidades de agregación de valor son bastante amplias, capacidad de ahorro y acumulación de capital, cultura de arraigo y sentido de pertenencia del espacio que se ocupa, integrando los núcleos familiares, mejorando la calidad de vida de la población, dinamizando la actividad económica de las regiones donde se establezca el cultivo y, por ende, creando una cultura agrícola sostenible.[4]

Caucho en Caquetá

El Departamento del Caquetá tiene una tradición cauchera de más de 40 años, tanto en monocultivo como en sistemas agroforestales. Actualmente el departamento ocupa el tercer puesto a nivel nacional con mayor área de plantaciones establecidas, contando con la Planta Procesadora de Caucho Técnicamente Especificado (TSR). El crecimiento observado en las áreas de siembra durante los últimos años, ha sido jalonado principalmente por la ayuda de cooperación internacional, enmarcado dentro de la política de sustitución de cultivos ilícitos y de fomento a programas de desarrollo alternativo.

> *Una plantación de Caucho no solamente conserva los recursos de suelo y agua, sino que mejora el suelo mediante la incorporación de grandes cantidades de materia orgánica.*

El fomento del cultivo debe ser acorde con la tendencia actual del mercado mundial y nacional, en donde el Caucho Técnicamente Especificado (TSR) y el Látex Centrifugado son los productos de mayor comercialización, por lo que se debe buscar fomentar del cultivo en núcleos estratégicos que cuenten con el número de hectáreas mínimas para el establecimiento de plantas de transformación, cercanos a centros de producción, con vías aptas para la comercialización, con disponibilidad de mano de obra, entre otras, que permita que el caucho producido sea competitivo en costos a nivel nacional e internacional.

En cuanto a la comercialización, ASOHECA es quien lidera este proceso en el departamento del Caquetá, comprando toda la producción de coágulo de campo a los productores para transformarlo en Caucho Técnica Especificado (TSR) de acuerdo a las normas ISO y entandares internacionales para la gran industria en el país, mientras que el mercado de lámina es dominado por intermediarios regionales quienes compran la producción para venderla a la pequeña industria en las ciudades de Bogotá y Cali.

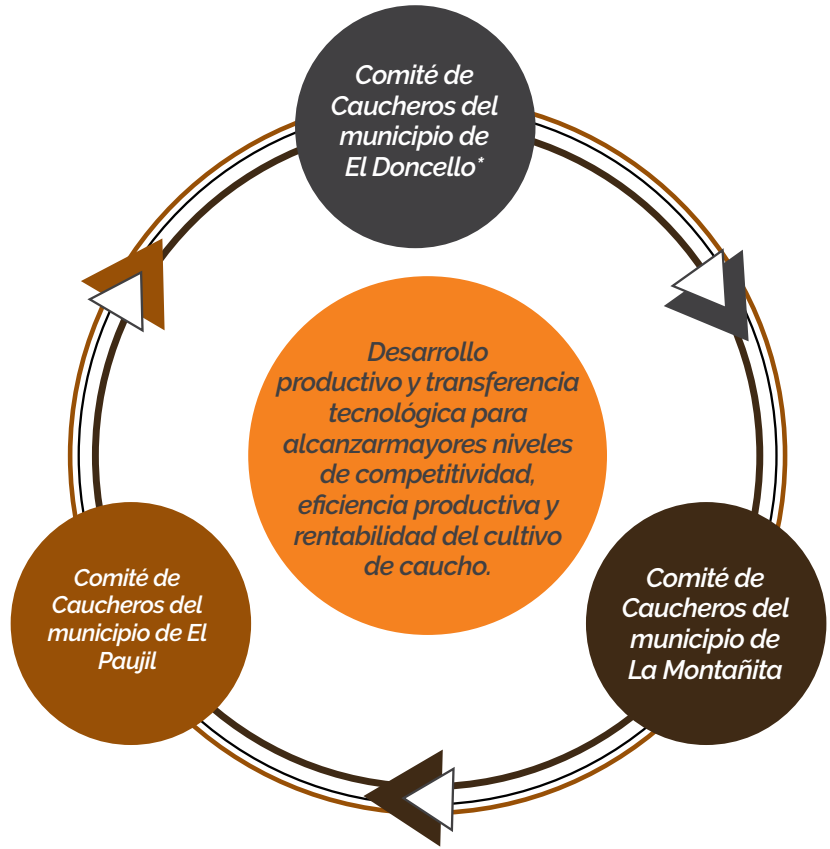
En el departamento existen 18 Comités Municipales de Caucheros que hacen parte de la base social de la Asociación de Reforestadores y Cultivadores de Caucho del Caquetá-ASOHECA, logrando una cobertura en los 16 municipios del departamento del Caquetá. El trabajo realizado por ASOHECA es de resaltar, pues los comités nunca han estado solos, los ha apoyado y fortalecido dándoles una base de formación.[5]

4 Tomado del proyecto "Rehabilitación productiva de las plantaciones de caucho para el bienestar económico y social de ciento seis familias caucheras en los municipio de San Vicente del Caguán y Puerto Rico".

5 Tomado del proyecto "Incremento del bienestar económico y social de familias caucheras de los municipios de El Doncello, El Paujil y La Montañita".

CONSORCIOS

En el tema de comercialización su premisa es producir una materia prima de alta competitividad, para lo que necesitan generar posibilidades de transformación primaria, sin tener que hacer mucha inversión, y capacitar a los productores en el tema de los niveles de calidad del caucho.



Contexto

Las plantaciones de caucho están ubicadas en la zona rural del municipio de La Montañita en el corregimiento de la Unión Peneya, en la zona rural del municipio de El Paujil y en las inspecciones de Maguaré y Puerto Manrique del municipio de El Doncello.

El Comité de Caucheros de El Doncello es una de las organizaciones mejor consolidadas en Caquetá. El comité tiene 20 años de constituido y está conformado por 120 asociados, teniendo el mayor número de familias asociadas y de hectáreas

sembradas. Es un comité muy activo, autogestionario, cuenta con fondo rotatorio de servicios y está implementando un vivero de producción de stump (semilla de caucho a raíz desnuda). Este vivero ha sido implementado con recursos propios y está ubicado en la inspección de Maguaré en el Municipio de El Doncello. En dicho corregimiento, epicentro del caucho en Colombia, es donde nació la actividad cauchera en el departamento como alternativa productiva y generadora de ingresos para pequeños productores. Esta organización ha tenido muchas experiencias como ejecutora y beneficiaria de proyectos, y como facilitadora de procesos. Lo novedoso del proyecto con PNUD es la experiencia de asumir responsabilidades articuladas con otras organizaciones hermanas como es el caso de los comités de La Montañita, El Paujil y La Orquídea en Puerto Rico.

El comité de El Doncello tiene un plan de prospectivo que construyó en comunidad y con el apoyo de unos profesores de la universidad, el cual intentan cumplir a cabalidad, por lo cual las actividades no son aleatorias. Para ellos un proyecto debe responder, desarrollar y fortalecer su plan. Disponer de líneas estratégicas de trabajo les ha permitido controlar la agenda en los territorios y tener capacidad de gestión, porque tienen metas claras en los temas de comunicación y comercialización, en el tema social, cultural y ambiental. Hay un capítulo de mujer en el que están trabajando, pues ellas no participaban directamente. También están trabajando alrededor de la juventud que antes estaba invisibilizada. En la relación con el PNUD, los talleres los concertaron de acuerdo a sus metas, pues todos los esfuerzos, grandes o pequeños, van en función al plan prospectivo.

Los comités de Paujil y La Montañita están legalmente constituidos, pero tienen poca cohesión y poca fuerza organizativa. Prácticamente están en función de los apoyos que les llegue y puedan ellos recibir, no tienen un trabajo de base con acompañamiento a las familias caucheras. El comité de El Paujil está conformado por 35 asociados, está en proceso de fortalecimiento gremial y productivo, la mayoría de sus asociados tienen cultivos en sostenimiento y requieren asistencia técnica para iniciar fase de sangría y beneficio. El comité de La Montañita, presenta un crecimiento considerable en cobertura social al pasar de 18 – 72 asociados en los últimos dos años, los cuales han venido en cumplimiento con los objetivos propuestos, organizando y fortaleciendo el gremio a nivel municipal mediante el acompañamiento y formación rural, apoyados por diferentes instituciones de orden nacional, regional y municipal.[6]

6 Tomado del proyecto "Incremento del bienestar económico y social de familias caucheras de los municipios de El Doncello, El Paujil y La Montañita".

Experiencia

A partir de este consorcio se favoreció la motivación de trabajo organizativo, de concertación y generación de acuerdos, de vincular a los asociados de los comités a actividades de formación y capacitación, de acompañamiento por parte del comité de El Doncello. Cuenta Pablo Pineda, representante legal de dicho comité, que arrancaron con el consorcio teniendo buenos encuentros con los otros comités, proponiéndose trabajar como equipo construyendo confianza. ***"Además fue muy importante para que los miembros de la junta directiva comenzaran a adquirir más capacidad y fortaleza para hacer las cosas".***

La mayoría de familias no había recibido un acompañamiento técnico de gente vinculada al proceso cauchero. Por primera vez tomaron la decisión de hacer una transferencia de campesino a campesino para ser más proactivos y efectivos. Los asistentes técnicos que se contrataron no fueron profesionales agrónomos o ingenieros, sino ellos mismos: campesinos productores de caucho con muchos años de experiencia en el manejo del cultivo. La enseñanza fue en las plantaciones mostrándoles de primera mano cómo se hacen las cosas y transfiriendo el conocimiento de manera práctica y directa. ***"Creo que fue una buena estrategia, porque le llegaron de manera fácil a las familias caucheras que no habían recibido ese tipo de apoyo, despertando en ellos cosas bien interesantes"***, manifiesta Edwin Hurtado, profesional del PNUD.

En el tema de comercialización su premisa es producir una materia prima de alta competitividad, para lo que necesitan generar posibilidades de transformación primaria, sin tener que hacer mucha inversión, y capacitar a los productores en el tema de los niveles de calidad del caucho.

Logros

Para Pablo Pineda, en el proceso de Caquetá Resiliente el PNUD ha sido muy asertivo desde el punto de vista organizativo, pues les dio toda la libertad y confianza para tener su propia estrategia de fortalecimiento, al tiempo que les brindó acompañamiento. Piensa que este proyecto ha sido un ejercicio en el que se han dado diferentes procesos de fortalecimiento y se ha logrado romper con el paradigma del trabajo y la gestión individual, pasando a hacer un trabajo de articulación y de equipo con las demás organizaciones afines.

La experiencia en la ejecución del consorcio le permitió al comité de El Doncello ser un vehículo para el fortalecimiento interno y para la construcción

de confianza entre las distintas organizaciones facilitando diálogos de saberes para acordar qué hacer y cómo hacerlo. Con los elementos de concertación dieron un paso importante hacia el trabajo en equipo, logrando una mirada incluyente.

Con los pasantes del programa Manos a la Paz lograron buenas cosas. Ellos manifestaron al PNUD que profesionales necesitaban acorde con su plan. De esta manera lograron mostrar un producto: la estrategia de comunicación. Tienen un Colectivo de Comunicación Juvenil que es apoyado por un comunicador social (pasante) y por otra organización que les prestó cámaras de video y fotografía para hacer documentación ambiental y social alrededor del caucho. El día de la madre, los jóvenes caucheros entregaron el producto de su trabajo. También dieron cuenta de la importancia de manejar redes sociales en términos del trabajo intergeneracional, por ser éstas un medio que puede abrir el diálogo entre jóvenes y adultos respecto a un tema particular y específico como lo es el caucho.

Aprendizaje

Con la posibilidad de hacer un cara a cara y construir en colectivo con las diferentes organizaciones caucheras, se dieron cuenta que no se puede seguir midiendo de igual manera a todas las organizaciones; aunque todos sean caucheros, cada comité es muy distinto y cada uno tiene sus propias necesidades. Desde esta perspectiva, negociaron las necesidades para poder ejecutar el recurso.

En general ha sido una experiencia muy buena desde el punto de vista productivo, social, ambiental y político. Ha sido muy enriquecedora para los comités, pues se han obtenido buenas herramientas de trabajo que les permitirá hacer más sostenible el trabajo de gestión y articulación para la construcción del territorio.

Entrevistados:

Arsenio Rojas (representante legal comité de caucheros de San Vicente del Caguán)

Contexto

El comité de San Vicente del Caguán está conformado por 120 asociados, cuentan con un fondo financiero de servicios y un vivero de producción de stump (semilla de caucho a raíz desnuda) ubicado en un terreno cedido en comodato por la Alcaldía de San Vicente del Caguán para la producción y comercialización de material vegetal certificado.

El comité de La Orquídea del municipio de Puerto Rico, se encuentra conformado por 37 afiliados los cuales cuentan en promedio con 4 hectáreas de caucho en etapa de sostenimiento, complementando sus ingresos en actividades tales como la venta de leche del ganado bovino y de la comercialización de productos primarios. El Comité como organización de base, se encuentra representado gremialmente por ASOHECA, donde coordina servicios de asistencia técnica, capacitación, trabajo social, crédito, y la comercialización del coágulo húmedo.

El comité de Rio Negro del municipio de Puerto Rico, agrupa a 32 productores caucheros, los cuales han sido participes de formación empresarial, contable y de transferencia de buenas prácticas agropecuarias tanto en intervención de ASOHECA como del SENA.

Experiencia

En este consorcio, el comité de San Vicente del Caguán tiene un liderazgo fuerte, pues vienen trabajando no solamente por el desarrollo del sector cauchero, sino por el desarrollo del sector rural del municipio. Para trabajar a manera de consorcio con La Orquídea y Rio Negro del municipio de Puerto Rico, desde un primer momento se establecieron unas reglas de trabajo, conformaron comités de veeduría que fueron registrados en la alcaldía e hicieron un plan operativo. El proceso de concertación fue intenso, pues al inicio cada uno quería cosas distintas, llegando a pensar que partirían en tres el presupuesto para que cada cual hiciera lo propio, según lo cuenta Edwin Hurtado, profesional del PNUD. Gracias al diálogo lograron ponerse de acuerdo y articular un mismo proyecto.

De acuerdo a la visión de Arsenio Rojas, representante legal del comité de San Vicente del Caguán, el consorcio fue una experiencia muy enriquecedora para las 3 organizaciones, pues les permitió sentarse y ponerse de acuerdo en qué y en cómo iban a trabajar, teniendo claros los compromisos y las responsabilidades. ***"Esta es la primera vez que tenemos la oportunidad de trabajar en forma conjunta y participativa, lo que requiere que cada uno tenga claras sus responsabilidades para el trabajo conjunto".*** Para el buen manejo de

los recursos, los 3 comités aclararon los objetivos de cada uno y la estrategia económica del proyecto, teniendo una buena comunicación y cooperación entre sí. El presupuesto de cada organización se respetó, así como las actividades que tenían previstas desarrollar.

El comité de San Vicente del Caguán como organización líder hizo un trabajo integral, administrando el recurso, haciendo la asistencia técnica en sostenimiento y producción de plantaciones, y asesorando a los comités de Río Negro y La Orquídea en las actividades que desarrollaron. Pero para permitir un nivel de fortalecimiento general, fue importante que cada cual tuviera la experiencia de responder por el proyecto. ***"Acordamos que si bien nosotros liderábamos el proyecto y lo teníamos bajo nuestra responsabilidad, cada cual le respondía a San Vicente, siendo cada uno autónomo en la toma de decisiones",*** explica Arsenio Rojas. Entonces, el desarrollo y cumplimiento de las actividades fue responsabilidad directa de cada uno, y cada cual llevó su registro contable, estrategia que fortaleció internamente a las organizaciones. ***"Lo importante es que pudimos sentarnos a discutir para ponernos de acuerdo sobre lo que cada uno veía importante y como cada proyecto lo podíamos llevar a cabo de manera conjunta".***

Logros

Para Arsenio Rojas, el trabajo en consorcio fue una experiencia muy importante que les permitió crecer en el sentido organizativo, en la toma de las decisiones sobre las acciones y en el cumplimiento de las perspectivas que cada comité tenía frente a lo que estaban desarrollando. Por otro lado, les permitió ser más eficientes en la utilización de los recursos, al tener una sola asistencia técnica o un solo servicio contable para todos.

El trabajo en conjunto les dio la posibilidad de construir lazos de confianza entre las tres organizaciones. *"Hoy estamos pensando en celebrar otro tipo de consorcio y trabajar actividades para propósitos comunes. Es lo mejor para rescatar del proyecto. Ya sabemos que sí podemos hacer cosas en conjunto*".

En relación a los logros tácitos del proyecto, don Arsenio cuenta que la producción de caucho está deprimida por los bajos precios en el mercado, lo cual ha generado una desmotivación, pero desde que comenzaron el proyecto, ha aumentado la producción. *"Se limpia el cultivo, se raya y se saca el caucho, con un equipo adecuado y apoyo técnico".*

Aprendizaje

El mayor aprendizaje para el futuro es no arrancar un proyecto hasta que todos estén de acuerdo, eso es fundamental, porque lo que arranca mal, termina mal, así como lo expresa don Arsenio Rojas. *"Lo más difícil es llegar a acuerdos de plata, pero nosotros nos reunimos y fuimos flexibles para cumplir con las metas de los tres comités sin ningún problema. Los acuerdos los hicimos de forma autónoma y una vez concluíamos se lo comunicábamos al PNUD. Haber iniciado el consorcio con claridad nos garantizó armonía en el trasegar del proyecto y nos permitió quedar satisfechos".*

El acompañamiento técnico y administrativo del PNUD ha sido constante y práctico. Don Arsenio piensa que el equipo técnico del PNUD ha aprendido a solucionar impases de manera rápida. Y aclara que es importante tener en cuenta que el buen funcionamiento del proyecto depende de las organizaciones, en aprender a comunicarse y pedir la asistencia requerida en un tiempo prudente.

2.5.3.

CAFÉ

Generalidades:

Se conocen como café los granos obtenidos de unas plantas perennes tropicales conocidas como cafetos, los cuales tostados y molidos se usan para preparar en infusión. También se preparan distintos alimentos derivados de café y se usa en cosmetología. Se conocen 103 especies de café, sin embargo, sólo dos son responsables del 99% del comercio mundial: *Coffea arabica* y *Coffea canephora*, originarias de África[7].

Según el informe del DANE 2013, el café es el principal producto de agro exportación tradicional del país. En el caso del departamento del Caquetá, hacia la década de 1980 habían aproximadamente 9000 ha de café distribuidas sobre la Cordillera Oriental, desde Yurayaco en San José del Fragua, Belén de los Andaquíes, Morelia, Florencia, La Montañita, El Paujil, El Doncello, Puerto Rico hasta San Vicente del Caguán, pero la tala indiscriminada del bosque estuvo acompañada de la aparición de plagas, que llevo a la desaparición de los cultivos en las zonas bajas. A pesar que la Federación Nacional de Cafeteros inició un programa de renovación de cultivos en 1995, el establecimiento de cultivos de uso ilícito contribuyó al abandono de los cultivos, disminuyendo el área cafetera y su producción, en detrimento de la economía cafetera del departamento. El gremio cafetero está organizado en la Cooperativa de Caficultores de Caquetá COOCAFICA, que reúne aproximadamente mil socios, que comercializan el café amazónico, posicionado en el mercado internacional.[8]

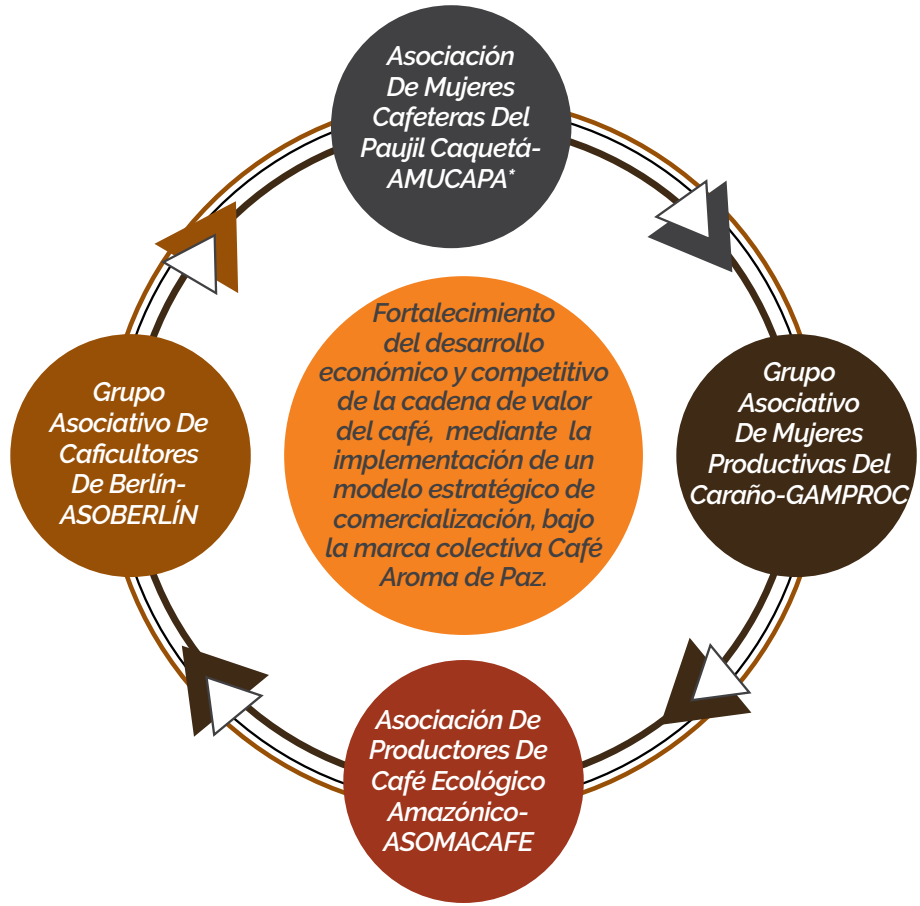
Pocas bebidas en el mundo han llegado a ser tan populares y apreciadas como el café, por su exquisito aroma y sabor que ofrece una variada gama de sensaciones que reconforta el paladar y el estado físico y mental de los consumidores.

A pesar que la Federación Nacional de Cafeteros inició un programa de renovación de cultivos en 1995, el establecimiento de cultivos de uso ilícito contribuyó al abandono de los cultivos, disminuyendo el área cafetera y su producción, en detrimento de la economía cafetera del departamento.

7 http://www.cafedecolombia.com.

8 Instituto Geográfico Agustín Codazzi. "Caquetá, Características geográficas". Bogotá. 2010.

Con este proyecto, las organizaciones cafeteras buscan una alternativa para mejorar las condiciones de vida familiar a través del sentido innovador, emprendedor y empresarial, con el ánimo de alcanzar niveles de ingresos más altos, teniendo en cuenta que el precio actual del café está muy bajo, siendo insuficiente para satisfacer las necesidades primordiales.



Entrevistados:

Sonia Ochoa (Asesora FUSNIB), Carlos Jaimes (Tesorero Asoberlín), Olivia Pabón (Representante legal AMUCAPA).

Contexto

En el marco del programa Nuevos Territorios de Paz, la Red Adelco identificó en el departamento del Caquetá 4 asociaciones de base de cafeteros, dedicadas a la producción, transformación y comercialización de cafés especiales, de las cuales 2 organizaciones fortalecen la equidad de género. Lo que buscan las organizaciones cafeteras es propender por el posicionamiento de cafés de excelente calidad, que les identifique como región del piedemonte amazónico, distintivos y consistentes, ofreciendo a su vez un mejoramiento en los ingresos de las familias cafeteras.

Las principales problemáticas identificadas son: No cuentan con planificación estratégica, centros de acopios, procesos de gestión de proyectos, firma de acuerdos con socios comerciales, estrategias comerciales, procesos contables y tributarios, estandarización de calidad en cafés especiales.

Se caracterizan por ser caficultores emprendedores, que generan iniciativas productivas en el entorno cafetero. Desde su constitución han atravesado dificultades por no contar con una planta trasformadora de café con las condiciones y documentos reglamentados.

184 productores están representados en las cuatro organizaciones: En ASOMACAFE son *85 caficultores activos* ubicados en el corregimiento de Norcasia en Florencia, en el Grupo Asociativo de Mujeres Productivas del Corregimiento el Caraño-GAMPROC son 17 mujeres que están en el corregimiento El Caraño en Florencia, ASOBERLÍN está compuesto por 60 productores en el corregimiento de Berlín en el municipio de El Doncello, y en la Asociación de Mujeres Cafeteras del municipio del Paujil AMUCAPA actualmente hay 25 mujeres asociadas que están ubicadas en la vereda La Sonora.

Olivia Pabón, representante legal de AMUCAPA cuenta de manera resumida como ha sido su proceso organizativo y productivo: ***"Nosotras como AMUCAPA llevamos organizadas 4 años desde 2013, cuando nos legalizamos para poder realizar el proyecto de mujer rural, estando apoyadas por FUSNIB. En este proyecto que duró un año, nos dieron la maquinaria de producción: trilladora, tostadora, molino y selladora, que se encuentra en La Sonora. Luego comenzamos en proyecto con PNUD y de manera paralela el proyecto con la Embajada Alemana, que nos apoyó donándonos los equipos de la tienda "Café La Sonora Paujileña": granizadora, maquina expreso y todo el montaje de la cafetería, y también una trilladora, una máquina empacadora y una selladora para fortalecer el área de producción. El PNUD nos está ayudando para la formulación de un proyecto para***

infraestructura, porque lo que tenemos es un lugar en tabla que construimos con el apoyo de nuestros esposos, pero sabemos que para cumplir con la normatividad, tenemos que mejorar las condiciones. Por esto, hasta el momento estamos en el mercado local, porque todavía no tenemos permiso INVIMA."

En el "Café La Sonora Paujileña", que está ubicado en la plaza central del casco urbano del municipio de El Paujil vende distintas preparaciones de café, así como tortas, yogurt, postres y arequipe de café. La idea que tienen las socias es capacitarse para sacar diferentes derivados de café.

En el caso de ASOBERLIN, el proceso de transformación lo hacen en una planta transformadora de café en Florencia, pero la idea que tienen es hacer todo el proceso, tener una planta en El Doncello y también crear derivados del café. En ASOBERLÍN los asociados son los dueños de las fincas, pero participan todos los miembros de las familias. Los hijos estudian y encuentran trabajo en la asociación, pues como piensa el tesorero de la organización Carlos Jaimes, ***"se trata de que alrededor del café giremos todos, la familia completa".***

Con este proyecto, las organizaciones cafeteras buscan una alternativa para mejorar las condiciones de vida familiar a través del sentido innovador, emprendedor y empresarial, con el ánimo de alcanzar niveles de ingresos más altos, teniendo en cuenta que el precio actual del café está muy bajo, siendo insuficiente para satisfacer las necesidades primordiales.

El pensamiento es fortalecer las cadenas de valor del sector cafetero, involucrando a los actores en todo el proceso hasta que el producto llegue al cliente final. Por esto la estrategia es colectiva y a través del ejemplo pretende enseñar que para avanzar es mejor ser aliados que competencia.

"Hicimos un taller de marca y con un juego de palabras fuimos encontrando el nombre... Unimos las palabras y redactándolas surgió "Vientos de paz'"

Experiencia

PNUD propuso el apoyo a la marca colectiva del Café Piedemonte, que es propiedad de la COOCAFICA, pero después de un año de gestiones, no se interesó en hacer sinergia con las 4 organizaciones, a pesar de ser asociadas a la cooperativa. La cooperativa comenzó a poner limitantes, pues, aunque la marca pertenece a la gente, le cobraban maquila por el proceso de tostado, molido y empacado, y además piden el 50% de las ganancias de la venta del producto, lo cual generó una serie de desconfianzas. La pregunta que esto generó es "¿Si la cooperativa actúa en beneficio de sus asociados, por qué no apoyó este proceso que mejoraría el ingreso económico de las familias?". Y la hipótesis que surge es que posiblemente la

cooperativa estuviera respondiendo a los intereses de la Federación, que actualmente es la encargada de todas las compras del café seco que se recoge en el departamento, y apoyar una iniciativa nueva no fue bien vista. Esto, teniendo presente que el gerente de la cooperativa es el mismo representante de la Federación en el departamento de Caquetá, lo cual genera una lectura doble para los productores.

Respecto a los intereses por las ganancias, Olivia Pabón da su punto de vista diciendo que ese 50% no le pareció tan exagerado, porque es para el fortalecimiento del gremio. Sin embargo, la relación para el fortalecimiento de dicha marca colectiva se petrificó y se hizo un plan de contingencia a última hora, pero justo a tiempo.

> *Cuando se habla de cafés de origen, se refiere a cafés que son de lotes específicos y en pequeñas cantidades*

La estrategia con visión ambiental

El plan B o de contingencia fue entonces sacar una marca propia y cumplir con las metas propuestas en el proyecto. Entonces, ante la negativa de COOCAFICA, los miembros de las juntas directivas en compañía de los asesores y el PNUD, fueron a todas las zonas para hablar con la comunidad y comentarles lo sucedido. A la gente le gustó la idea de tener una marca propia y colectica, a sabiendas que no es fácil y que es un gran reto.

Sonio Ochoa, gestora comercial (FUSNIB) recuerda cómo llegaron a encontrar el nombre de la marca: ***"Hicimos un taller de marca y con un juego de palabras fuimos encontrando el nombre. Cada quien decía las palabras que le evocan a su café, luego lo sistematizamos de acuerdo a las que representaban características físicas del producto y, por otro lado, las que nombraban las cualidades y lo intangible. Unimos las palabras y redactándolas surgió "Vientos de paz'".***

La marca colectiva Café Vientos de Paz tiene un valor agregado. Cuando se habla de cafés de origen, se refiere a cafés que son de lotes específicos y en pequeñas cantidades, que son muy exquisitos en el momento de tomar, porque está el trasfondo de una comunidad, y en este caso, de unos sellos ambientales distintivos, que es lo que los hace diferentes. Se decidió hacer un proceso de inclusión comunitaria y de comercio justo, y trabajar el tema ambiental mediante sellos distintivos con la biodiversidad del territorio del piedemonte andino-amazónico. Cada organización escogió su sello ambiental: Caraño: café protector del agua, Paujil: café protector de las aves. Berlín: café protector de la flora. Florencia: café protector de la fauna. De esta manera cada café tiene una identidad propia dentro de la marca colectiva, dando certeza sobre el origen del café y permitiendo un orden en la distribución de los recursos provenientes de la venta del producto.

En la ejecución se contrató a un equipo de biólogos para validar las actividades ambientales que desarrollan los cafeteros en sus fincas. Se hizo un trabajo de campo en cada zona por tres días en donde realizaron monitoreos diurnos y nocturnos para la identificación de especies de fauna y flora, donde se destaca el

avistamiento de aves, y se determinó un plan de manejo pensando en fortalecer los slogans de manera aplicada en el territorio para que no sean una pieza publicitaria basada en responsabilidades y acciones reales.

GAMPROC está en El Caraño ubicado sobre el Río Hacha, donde con los cultivos de café estamos haciendo un proceso de manejo de suelo. La idea es que cuando el café empiece a venderse en grandes volúmenes, siempre haya una utilidad para hacer un proceso de conservación y protección de agua a través de la reforestación de la cuenca del Río Hacha.

Caros Jaimes, tesorero de ASOBERLÍN, piensa que la estrategia ambiental es muy importante y explica que en sus fincas tienen beneficiaderos ecológicos, hacen tratamiento a las aguas residuales quedando con un 80% de limpieza, apta para cultivar peces y para consumo animal. ***"Hemos optado por cultivar café en los mismos sitios sin talar montaña, asociamos el café con plátano, maíz, caña, para tener más economía y alimento en la casa. En la cordillera también tenemos vacas, pero poquitas, apenas para el consumo de leche… Las fincas son multipropósitos, tiene que haber de todo. En la cordillera todavía se encuentran muchos animales y hay mucha vegetación que debemos proteger y conservar".***

Por parte de AMUCAPA, Olivia Pabón piensa que como organización y personas tienen la responsabilidad de enseñarle la gente a no deforestar y pensar cómo fortalecer y reforestar la tierra. ***"Anteriormente llegaban muchas más aves y ahora la población ha disminuido (...) A nosotras nos preocupa, porque el agua de El Paujil viene de allá".***

La imagen y el mercadeo

Se contrató a una persona experta en desarrollo empresarial para que apoyara el tema de la marca, de sacar el registro en la superintendencia, de diseñar la estrategia publicitaria y de comercialización, así como a un diseñador gráfico para realizar los diseños y la imagen. En el marco los recorridos por las zonas que habitan las 4 organizaciones cafeteras, se tomaron las fotos que son la imagen del café. En palabras de Sonio Ochoa: ***"Se creó una imagen elegante, vistosa y diferente para el café, siendo un producto atractivo. Se eligieron las aves como estrategia de difusión y mercadeo, por las características amazónicas y el trasfondo social, empatando muy bien con el sector turístico. La imagen central es un colibrí que se encontró en las 4 regiones".***

En el ámbito comunicativo, se dejó de lado la idea de hacer un portafolio, y se decidió sacar un plegable, una cartilla con las fichas de las aves y realizar un video. ***"Con apoyo de un dron se tomaron imágenes en aéreas de los cultivos, capturando una visión que la comunidad no conocía. Con la cartilla sobre las especies de aves, vamos a darle un tinte científico con el cual comenzamos un proceso de educación ambiental. Así informamos a los clientes y le damos sensaciones que sensibilizan sobre el proceso cafetero".***

"Con la marca vamos a culturizar a la gente de que el café más allá de ser un producto, es un elemento que une y puede transformar. ***"Tenemos unos kits con los que vamos a hacer el montaje para mostrar nuestro producto, invitar al sector turístico, instituciones, y vender la idea para que apoyen nuestro proceso el cual está abalado por la Unión Europea, PNUD, la institucionalidad y 200 caficultores" (...) "Si se piensa en grande, se gana en grande."***

Fondo de comercialización

Con el proyecto, hubo un recurso para comprar café y se tomó la decisión de crear el fondo de comercialización, el cual es administrado por AMUCAPA, que es la organización receptora. Pero para que las 4 organizaciones puedan seguir funcionando de manera conjunta en su marca colectiva una vez termine el acuerdo de subsidio GRANT firmado con el PNUD, se creó jurídicamente la empresa FONDEPAZ SAS (sociedad anónima simplificada). Pero para constituir la SAS no se utilizó el dinero del fondo de comercialización del proyecto, porque este es un recurso de donación que no puede ser recibido por una empresa sin estar legalmente constituida. En otras palabras, AMUCAPA no puede hacer una donación a una empresa que no existe legalmente. Entonces, cada organización colocó un capital para crear la empresa ante la Cámara de Comercio y juntas crearon el reglamento y los estatutos sociales, con el apoyo y asesoría de Sonia y Luis Fernando. Por ser Café Vientos de Paz una marca colectiva, tiene que haber una uniformidad en la pertenencia y utilización de la marca. El uso de la marca debe ser colectiva y con unos parámetros equilibrados para todos.

Desde la visión de Sonia Ochoa, como asesora y gestora comercial de este proceso, ***"esta es una dinámica para trasladar al pequeño productor la capacidad y la oportunidad de ser dueño de una empresa comercial rentable y sostenible en el mercado, y que las organizaciones tengan los recursos suficientes para reinvertir en más proyectos o poner recursos propios para la cofinanciación de otros proyectos que necesiten con fuentes de cooperación internacional. Cada organización define dentro de sus políticas como va a ser la distribución de dividendos para seguir mejorando la organización y el bienestar de los asociados. Lo ideal es que cada asociado aporte a la organización para que invierta en la empresa" (...) "En los procesos empresariales a las personas se les enseña que para tener buenos resultados y las ganancias esperadas, hay que poner. En una bolsa ponemos todos, ganamos todos o perdemos todos, pero de manera equitativa en trabajo, tiempo e inversión. A los caficultores les he dicho que este es el momento de dejar la cultura egoísta e individualista para activar el imán. Las personas que pensamos diferente, hacemos cosas diferentes, así que hagan las cosas porque quieren, porque les nace con pasión y amor, no porque les van a pagar. Quítense las ataduras y pensemos en un mismo camino".***

Por ser Café Vientos de Paz una marca colectiva, tiene que haber una uniformidad en la pertenencia y utilización de la marca. El uso de la marca debe ser colectiva y con unos parámetros equilibrados para todos.

El trabajo en consorcio

Desde la visión de Olivia Pabón de AMUCAPA, ha habido mucho acompañamiento, pero muchas veces los asociados no sacan tiempo y no participan constantemente. Un inconveniente ha sido la comunicación a causa de la lejanía entre las asociaciones, la baja señal de la telefonía celular y de conectividad, que dificulta avisarles a todas las personas sobre las reuniones. ***"El hecho que AMUCAPA sea la organización ejecutora, no quiere decir que estos recursos sean nuestros ni que tengamos la obligación de buscar a los otros. Esto es de todos y todos debemos estar pendientes, hay que preguntar, llamar".***

Otro inconveniente del proyecto fue la no respuesta de la cooperativa para trabajar conjuntamente, lo cual estancó al proyecto y la gente comenzó a desanimarse. Pero cuando se tomó la decisión de sacar la marca propia y colectiva entre las 4 organizaciones del consorcio, la gente volvió a mostrar interés y están pendientes.

El problema mayor del consorcio para la organización líder fue la cuenta de ahorros a su nombre, pues manejar dinero en efectivo es un riesgo. Cuenta Olivia Pabón que tenía que viajar con dinero en efectivo para pagar a los proveedores, aunque a otros sí les podía hacer transacciones bancarias. ***"Así el recurso y el proyecto fuera de las 4 asociaciones, ante la Cámara de Comercio y ante la DIAN nos toca responder a nosotras. Es duro sobre todo cuando la responsabilidad financiera recae sobre uno. Lo bueno es que Luis Fernando Trujillo nos está apoyando en toda la parte contable y administrativa".***

Para Carlos Jaimes, trabajar en consorcio les ha dado beneficios pues han adquirido conocimientos y la asociación se está fortaleciendo, además ha generado confianza, reconocimiento y respeto entre las partes.

Logros y aprendizajes

Esta es una iniciativa que demuestra asociatividad, y da cuenta que trabajar de manera articulada tiene mejores resultados que hacerlo de forma individual. En el colectivo ganan todos: las familias, las organizaciones, la empresa.

Según Olivia Pabón, un gran logro del consorcio fue aprender a trabajar unidos y en equipo, conocer más el territorio y a la gente. Desde el comienzo hubo confianza entre todos, confiaron en que AMUCAPA haría un buen trabajo como organización ejecutora del recurso, y llegamos a buenos acuerdos. ***"Comenzamos a reunirnos entre personas que no nos conocíamos y construimos una amistad. Entre todos nos damos ideas, compartiendo nuestras experiencias y conocimientos. Eso lo hicimos sentados en Florencia, ahora la idea es ir al territorio de los demás, visitarnos mutuamente para trabajar y sentir que la unión hace la fuerza".***

A partir de este proyecto, estamos acortando es eslabón de intermediación en la comercialización del producto. Abrimos mercados y gestionamos clientes, sin ser intermediarios. Nuestra estrategia es que los pequeños productores accedan al mercado.

Tenemos una nueva empresa que es una Sociedad Anónima Simplificada comercializadora de café, de la cual son dueños accionistas 184 productores de café a través de 4 organizaciones campesinas. Vientos de Paz se crea bajo la mirada de la sostenibilidad ambiental.

Las comunidades cafeteras decidieron capacitarse para generar buenas prácticas en el cultivo de café, y en vez de guadañar o quemar, empezar a generar un proceso de limpieza más artesanal y armónico con el territorio.

La magia del café es el sabor. Para uno tener un buen café debe trabajarlo, porque se puede levantar bien el árbol, hacer buena recolección, pero si no lo hace en un beneficiadero adecuado, se daña el producto. El café tiene varios sabores, a veces sabe a maíz, a cereal, a caramelo. El aroma depende del manejo que se le dé en la trillada, el grado y tiempo de tostión, así como de las especies de árboles que estén en el cafetal, según Carlos Jaimes de ASOBERLÍN.

A partir de este proyecto cada asociación tiene prueba de taza de 2 fincas y la idea es seguir haciéndolo con las demás fincas para que todas tengan claras las características de su café. La prueba de taza saca las características de aroma y sabor, de acuerdo a si se sostiene en frío. Se dice que hay cafés que tienen un sabor estando calientes, pero que pierde propiedades al enfriarse.

En cuanto al Café La Sonora Paujileña, Olivia Pabón dice que ahora se está vendiendo más porque la gente está aprendiendo a reconocer las diferencias entre un café puro y uno mezclado. ***"La gente está empezando a degustar y saber lo que es bueno. Hay que crear la cultura***".

Sonia Ochoa cuenta que llevan 4 meses trabajando con mucho optimismo en la marca colectiva Café Vientos de Paz, y aunque aún no ha salido al mercado, ya tiene clientes a nivel local, nacional e internacional esperando. ***"En una rueda de negocios que tuvimos con Propaís, lo promocionamos y obtuvimos el contacto de dos exportadores que quieren nuestro café".***

Reflexiones

"Crear una empresa da temor, es un paso grande y hay que tener cuidado. Hay que hacer proyectos a largo plazo para que sirvan, es como criar un niño. Tiene uno temor y fe al mismo tiempo. Hay compañeros temerosos que prefieren quedarse como están a dar el paso para crecer. Hay que buscar a quienes quieren seguir, eso toca por convicción, con amor y sentido, obligados no se puede. A uno de campesino le da miedo salir a relacionarse, porque no se tienen estudios y conocimiento sobre cómo se mueven los negocios. Uno sabe lo de la finca, sabe manejar su tierra. Pero hay que asumir los riesgos y aprender, finalmente todo el conocimiento que uno adquiere, es valioso". (Carlos Jaimes)

De las 4 asociaciones solo AMUCAPA trabaja la producción, transformación y comercialización. Ahora su reto es apoyar ambas marcas: La Sonora Paujileña y Vientos de Paz. "***El hecho de trabajar en una marca colectiva no quiere decir que se vaya a abandonar la propia, al contrario, con eso se va a fortalecer más porque vamos a aprender a comercializar nuestro café. Si trabajamos en equipo todos vamos a crecer a la vez".*** (Olivia Pabón)

"En el grupo hay versatilidad y distintos pensamientos, pero lo más importante es que no tengan miedo y se apoyen, que piensen en grande si quieren tener grandes resultados a mediano y largo plazo. No puede esperarse que las utilidades se vean en los primeros dos años, lo más importante es la sensibilización y el acompañamiento constante, dando ejemplos que los motive para continuar". (Sonia Ochoa)

> *Esta estrategia implicó que en cada consorcio una organización fuera líder, receptora y ejecutora de los recursos.*

2.5.4.

AGROECOLOGÍA

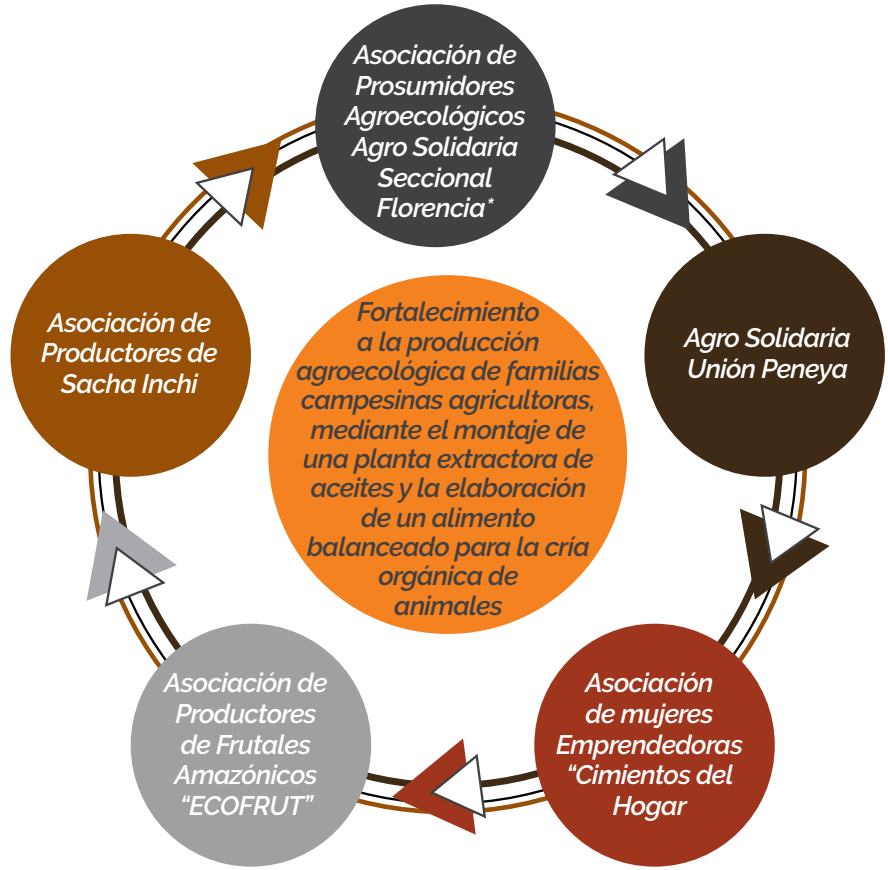
De acuerdo a la definición declarada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, la agroecología es una disciplina científica, un conjunto de prácticas y un movimiento social. Como ciencia, estudia cómo los diferentes componentes del agroecosistema interactúan. Como un conjunto de prácticas, busca sistemas agrícolas sostenibles que optimizan y estabilizan la producción. Como movimiento social, persigue papeles multifuncionales para la agricultura, promueve la justicia social, nutre la identidad y la cultura, y refuerza la viabilidad económica de las zonas rurales. Los agricultores familiares son las personas que tienen las herramientas para practicar la Agroecología, siendo los guardianes reales del conocimiento y la sabiduría necesaria para esta disciplina. Por lo tanto, son elementos claves para la producción de alimentos de manera agroecológica.[9]

La agroecología es un tipo de agricultura alternativa frente a las prácticas convencionales por lo general basadas en el despilfarro del agua, los productos químicos y los monocultivos. En ella se tiene una visión más respetuosa con el entorno, que implica un uso óptimo del agua, la elección de las variedades idóneas según el territorio, la preservación de la biodiversidad, el uso de pesticidas y abonos orgánicos. Básicamente, los agrosistemas son sistemas agroalimentarios sostenibles que se basan en principios como el reciclaje de nutrientes, la diversidad, las sinergias o la integración. Es decir, el tratamiento del espacio de cultivo como un lugar vivo, que tiene valor como fin en sí mismo. Se trabaja para el logro de sistemas agroforestales y silvopastoriles viables, se realiza la rotación de cultivos, entre otros métodos de preservación de la calidad del suelo. En definitiva, estas prácticas agroecológicas buscan regenerar el entorno sin atentar contra él. Como consecuencia de ello, se minimiza el impacto ambiental y la toxicidad de los alimentos.[10]

9 http://www.fao.org

10 http://www.ecologiaverde.com

Básicamente, los agrosistemas son sistemas agroalimentarios sostenibles que se basan en principios como el reciclaje de nutrientes, la diversidad, las sinergias o la integración.



En este proyecto con el apoyo y financiación del PNUD y cofinanciación de Ultrahuilca, se construyó una planta para la extracción de aceites y la elaboración del concentrado la cual está prácticamente montada.

Entrevistados:

Johana Espinosa y Livia Guzmán (Agro Solidaria Florencia), Estefanía Molano (Agro Solidaria Unión Peneya).

Contexto

La Asociación de Prosumidores Agroecológicos Agro Solidaria Florencia es una asociación conformada por 10 grupos asociativos, unos dedicados a la producción, otros a la transformación y otros a investigación. Todo está enmarcado en un circuito de finanzas comunitarias de la producción, la transformación, la comercialización y la distribución. La ecotienda es un ejemplo de la distribución de los productos que llevan los grupos asociativos y los productores, donde la apuesta es la comercialización permanente sin depender de intermediarios. Actualmente hay algunos productores que hacen transformación artesanal de productos amazónicos como el arazá, la cocona, el copoazú, algunos hacen yogurt, otros chocolates, dulces y licores. De manera informal hacen las ventas, ofreciendo sus productos en ferias locales, a través del "voz a voz", por las redes sociales y llevándolos a domicilio, pues aún no tienen registro INVIMA para poder vender los productos en la ecotienda.

Además del comercio justo y de la interacción campo-ciudad evitando los intermediarios, desde Agro Solidaria se busca mejorar la calidad de vida a través de las buenas prácticas de agroecología y de la alimentación "En Agro Solidaria pensamos que la agricultura es una cuestión de amor, de valorar el trabajo y el buen alimento, y trabajamos para que la gente sea consciente, produzca de manera limpia sin deteriorar la tierra y aprenda a preservar el bosque", como lo expresa Johana Espinosa.

Agro Solidaria Unión Peneya se conformó en 2013, trabajando el tema de reactivación de la producción, porque la agricultura ha ido desapareciendo paulatinamente como secuela de los cultivos ilícitos y la ganadería extensiva, negocios donde la gente gana dinero con el cual compra sus alimentos sin tener la necesidad de cultivarlos. La mayoría de asociados son mujeres cabeza de familia, quienes piensan reactivar la producción aprovechando lo que tienen en

las fincas, como es el caso de los frutos amazónicos que están transformando en jugo, bocadillos y licor. También trabajan en la producción de pollos y están educándose en el manejo de huertas orgánicas, microorganismos nativos, preparación de abonos sólidos y líquidos, asociatividad de cultivos y semillas criollas. Esta es una escuela de trabajo voluntario, que involucra a toda la familia y se enfoca en los niños y niñas y, desde una perspectiva de sensibilización en pro del consumo consciente y el comercio justo, trabajan el tema de las finanzas solidarias.

Los afiliados a Agro Solidaria son campesinos que están intentando generar una producción de manera orgánica, pero que actualmente no pueden hacerlo porque a los pollos, cerdos o peces que crían algo de concentrado les dan para complementar el forraje. Y aunque sea mínima la cantidad de concentrado comercial, que es hecho a base de soya o maíz transgénico, los productos no son orgánicos. Por esta razón, Agro Solidaria ve la necesidad de crear un alimento balanceado hecho con residuos de cosecha de plátano, yuca, bore, maíz, cacao, y residuos de la extracción de aceites esenciales a partir de arazá, cocona, copoazú, naranja, piña, sacha inchi y plantas aromáticas. A partir de dicha lógica, este alimento será orgánico y de esta manera los productores pueden darles un concentrado orgánico a sus animales y poder así tener un sello verde para comercializarlos como animales orgánicos.

En este proyecto con el apoyo y financiación del PNUD y cofinanciación de Ultrahuilca, se construyó una planta para la extracción de aceites y la elaboración del concentrado la cual está prácticamente montada

Experiencia consorcio

Al comienzo el PNUD no pensó este proyecto como consorcio, pero Agro Solidaria sí lo visionó así. El apoyo se dio para fortalecer la organización, más no a sus asociados. Trabajar en colectivo es uno de los principios de Agro Solidaria, generar la confianza entre todos, saber que pueden articularse, conocerse y ponerse de acuerdo. Esto es un proceso de toda una comunidad, de varias familias que le apuestan a mejorar la agroecología pensando en la soberanía alimentaria de la región. Porque en Caquetá hay muchas personas que tienen tierra, pero no tienen la cultura del cultivo, le apuestan a aprenderla y recuperarla conjuntamente. ***"Esto es una escuela para todos salir adelante".***

Cuentan Johana Espinosa y Livia Guzmán que al comienzo del proyecto fueron muy tímidas, pues no sabíamos cómo empezar y ejecutar el dinero. ***"Optamos por tener primero la construcción para después comprar la maquinaria. Nos demoramos tres meses para empezar. No teníamos experiencia, de los 10 miembros solo uno había estado en ejecución de proyectos, pero el***

Consejo Directivo siempre nos respaldó en esta responsabilidad y finalmente cumplimos los objetivos".

Agro Solidaria a través del proyecto con el PNUD, que apoya la elaboración de un concentrado balanceado para la cría orgánica de animales y la extracción de aceites esenciales, le apuesta al fortalecimiento de la producción agropecuaria de productores campesinos del departamento, focalizados en Florencia, El Doncello y la Unión Peneya, que fueron las asociaciones beneficiadas no de manera directa sino a través del abastecimiento de la producción. Las mujeres de Doncello tienen producción de plantas aromáticas y están haciendo una comercialización de aromáticas deshidratadas, la idea es sacarles el aceite esencial para darle un valor agregado y así mejorar los ingresos de las familias. Las personas de la Unión Peneya son productores de plátano, cacao y yuca, productos fundamentales para la elaboración de un concentrado balanceado para la cría orgánica de animales. El castaño y el sacha inchi es cultivado por indígenas de Remolinos del Caguán, quienes están contentos por la posibilidad de tener un cliente.

En este proyecto con el apoyo y financiación del PNUD y cofinanciación de Ultrahuilca, se construyó una planta para la extracción de aceites y la elaboración del concentrado la cual está prácticamente montada. El lote donde se construyó la planta queda a 4 km de Florencia vía Charco azul, era una montaña y hubo que aplanarlo, colocar acueducto y energía, lo cual exigió gastos mayores a los presupuestados. La planta para la extracción de aceite ya comenzó a funcionar, hemos sacado las primeras muestras de aceite de castaño, milpes y sacha inchi, manteca de cacao, copoazú y maraco, y con todos los residuos estamos en el montaje de preparar el concentrado. Se están haciendo unos ajustes a las máquinas para la estandarización y hace falta la visita del INVIMA para solicitar algunos permisos y registros que les permitan funcionar. ***"Cumplir con los requisitos de calidad no es fácil, pero es nuestro reto".***

Logros

Con el proyecto Caquetá Resiliente, Agro Solidaria ha mejorado la parte administrativa mediante las capacitaciones. Tienen herramientas para llenar formatos y presentarlos, aprendieron a llevar un registro contable y ahora tienen un contador y una auxiliar administrativa que les ha fortalecido, capacitando a todas las personas del consejo directivo.

Paralelamente han hecho un trabajo de equidad de género con las familias, así como una escuela de agroecología y ecología holística, encontrándole sentido a todo lo que se hace. ***"Entre algunas miembros de la asociación hacemos mingas donde nos devolvemos trabajos y cocinamos. En esos espacios podemos decir todo y sentimos que a los hombres les ha servido mucho porque se dan cuenta de las cosas que las mujeres callamos en casa",*** cuenta Livia Guzmán, quien hace parte de Agro Solidaria a través de la asociación Productores de Hongos de la Amazonía.

La ganadería y su proceso de implantación, han realizado el mayor cambio en el paisaje del Caquetá y debe reconocerse como un proceso de enormes repercusiones ambientales y sociales.

2.5.5.

MIXTOS

Ganadería[11]

El componente genético de los animales se constituye de un pie de cría cebú cruzado con razas lecheras como Pardo Suizo, Holstein y Normando, entre otras. La base de alimentación del ganado son generalmente pasturas de Brachiaria, destinadas especialmente a las vacas de ordeño. Los pastizales ocupan aproximadamente el 28.76% y corresponde a áreas cuya cobertura predominante son distintas especies de gramíneas del género Brachiaria (*B. decumbens, B. humidicola, B. dictyoneura, B. brizantha*), de cobertura densa y diferentes grados de enmalezamiento. Corresponde el 60% del área en pastizales y se concentra en los sectores mejor drenados, pues no toleran condiciones de alta humedad edáfica, excepto *B. humidicola*. En algunos potreros se encuentran palmas dispersas, especialmente en paisaje de lomerío.

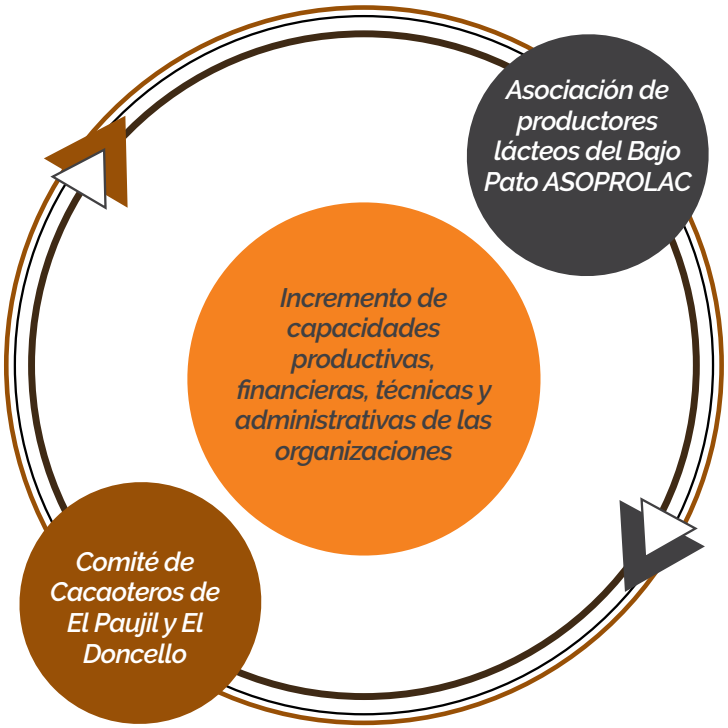
La ganadería bovina es el principal renglón económico del departamento de Caquetá, según lo determinado por los análisis de coyuntura económica de la Cámara de Comercio de Florencia y el Comité Departamental de Ganaderos, que reporta que el 60% del hato ganadero se encuentra en predios con menos de 250 cabezas, en el año 2008, la producción ganadera implantada se desarrolla en un sistema tradicional, con existencia de algunos hatos con sistema de doble propósito, en la que el 23.62% se encuentra dedicado a la producción de leche arrojando un total de 1.232.796 litros diarios, con el rendimiento de producción de leche/vaca/día de 3.15 litros.

11 Tomado del proyecto "Incremento de capacidades productivas, financieras, técnicas y administrativas de las organizaciones de cacao y lácteos en los municipios de El Doncello y San Vicente del Caguán - El Pato"

El sistema de producción de doble propósito en el Caquetá sigue patrones de un sistema de producción tradicional, que implica la tumba y la quema del bosque para el establecimiento de pasturas. Sin embargo, desde hace aproximadamente 10 años se viene haciendo esfuerzos desde el punto de vista institucional para que el ganadero adopte tecnologías más acordes con el entorno agroecológico y disminuya la incidencia sobre la degradación del suelo y los recursos naturales. Es así como algunos productores de la región han desarrollado importantes experiencias en sistemas Silvopastoriles y suplementación estratégica.

La ganadería y su proceso de implantación, han realizado el mayor cambio en el paisaje del Caquetá y debe reconocerse como un proceso de enormes repercusiones ambientales y sociales. Por tanto, es imposible eludir el señalamiento que se hace a la ganadería como una amenaza ecológica, máxime, si esta se desarrolla en la región amazónica.

En atención a la normatividad vigente y especialmente a los acuerdos de la cadena láctea, los productores deben esforzarse cada día por lograr el cumplimiento de parámetros de calidad que determinan el porcentaje de sólidos totales contenidos por litro de leche y la higiene del producto. El primer parámetro se alcanza con un buen manejo del ganado y la atención en la nutrición de los semovientes. El segundo aspecto, se logra cuidando el proceso de ordeño y su almacenamiento hasta la entrega al cliente para lo cual es indispensable mantenerla en frío. La calidad microbiológica de la leche cruda depende en su mayoría de la carga bacteriana inicial y del total del tiempo que demore aplicarse la cadena de frio. Los diversos cambios físicos y organolépticos producidos en la leche cruda se deben a microorganismos, donde el único medio de prolongar la vida útil de la leche cruda es manteniendo sus características originales previniendo o inhibiendo el crecimiento de las bacterias lácticas causantes de la acidificación de la leche, a través del enfriamiento. Debido a que la leche es un medio de crecimiento ideal para las bacterias, esta debe enfriarse tan rápido como sea posible.



La Asociación de Productores Lácteos del Pato "ASOPROLAC", se organizó en 2011, teniendo en el camino muchos altibajos.

Entrevistados:
Elias Trujillo (ASOPROLAC) y Angelica pineda (COMCAP).

Contexto

En este consorcio el PNUD tuvo en cuenta a dos organizaciones de sectores productivos diferentes, porque el fin del proyecto es su fortalecimiento en el tema comercial. Tanto el Comité de Cacaoteros de El Paujil y El Doncello COMCAP como la Asociación de Productores Lácteos de El Pato ASOPROLAC, ya tienen unas capacidades básicas para ofertar un producto de buena calidad y necesitan ubicar canales de comercialización que les permitan el fortalecimiento organizacional.

El comité de cacaoteros de El Paujil y El Doncello COMCAP ha logrado afianzar alianzas estratégicas con organizaciones como ACAMAFRUT, Alcaldía de El Doncello, Casa Luker, instituciones del orden local, regional y nacional que han contribuido a la generación de capacidades en los asociados a través del fortalecimiento organizacional e incremento de capacidad instalada mediante el establecimiento de centros de comercialización (punto de acopio) en El Paujil y en El Doncello, propendiendo por la seguridad en la compra del cultivo y sostenimiento de calidad en el producto.

COMCAP ha dado su apuesta a la consolidación de un centro de comercialización, encaminado no solo por el fomento del eslabón primario en cacao, sino también en la consolidación del proceso de comercialización del grano en el territorio. Con el fortalecimiento del área comercial, el comité ve hacia la valorización, fidelización e incremento de su base social, al facilitarle las condiciones para el proceso de postcosecha, la adecuada clasificación y comercialización del grano, y proporcionarle la seguridad del ingreso mediante la compra del producto, reduciendo las tensiones económicas entre los productores.

> *Hemos estado dialogando y tenemos buena comunicación, a raíz del consorcio es que nos hemos conocido y ya sabemos quiénes somos*

La Asociación de Productores Lácteos del Pato "ASOPROLAC", se organizó en 2011, teniendo en el camino muchos altibajos. Comenzaron 120 personas como asociados y ahora son 36. Son campesinos con proyección ganadera y desarrollo empresarial, radicados en las veredas Perlas Bajas, Campo Bello, Pescador, Perlas Altas, Puerto Amor, Honduras, el Parque, Las Morras y La Campana en la Zona de Reserva Campesina El Pato-Balsillas en el municipio de San Vicente del Caguán.

El tanque de enfriamiento no era suficiente para almacenar la producción diaria de leche registrada para la venta a su principal cliente: Nestlé de Colombia. Entonces la ampliación de la capacidad de acopio de leche acorde a la capacidad de producción de los asociados, es su estrategia para generar un mayor ingreso a los productores.

Con la adquisición de un nuevo tanque de enfriamiento de leche, se incrementa la capacidad técnica para el manejo del producto, pudiéndose con ello manejar más al día, lo que estimula a los productores incrementar sus niveles de producción, lo cual redunda en un mayor ingreso para los pobladores de la región fortaleciendo las condiciones socio económicas.

Experiencia

La organización líder del consorcio fue el comité de cacaoteros de El Paujil y El Doncello COMCAP, que administró el dinero. A pesar de la distancia, las juntas directivas se encontraron tanto en El Doncello como en San Vicente del Caguán para ponerse de acuerdo sobre lo que necesitaban para el desarrollo del proyecto y hacer un comité de compras. De acuerdo a la voz de Elías Trujillo, vicepresidente de ASOPROLAC, *"Hemos estado dialogando y tenemos buena comunicación, a raíz del consorcio es que nos hemos conocido y ya sabemos quiénes somos".*

Trabajar en consorcio y manejar los recursos fue una experiencia nueva para COMCAP, porque no habían manejado recursos propios ni de terceros, tenían una experiencia básica en esta materia. Antes de firmar el consorcio, tuvieron una serie de reuniones en las que el PNUD les explicó paso a paso el proceso del consorcio y les ayudaron a reestructurar el proyecto, pues eran dos proyectos muy distantes. Finalmente lograron tejerlos y conocer más el tema ganadero.

Una vez firmado el GRANT, a COMCAP le dieron la potestad para realizar las compras y hacer las contrataciones. El apoyo para el comité de cacaoteros fue una dotación en infraestructura para el centro de acopio y un fondo de comercialización para poder comprar el cacao y entregar a los asociados unas herramientas para poder llevar el cacao separado y diferenciado. El fondo de comercialización les permitió abrir el espacio por más tiempo para la recepción de grano, poder comprar más volumen y almacenarlo

Para el comité de cacaoteros el proyecto generó un impacto positivo en los productores, pues la base aumentó en un 30%.

para ponerle precio, pues anteriormente solo abrían los fines de semana y cuando se acababa el dinero, cerraban, según cuenta Angélica Pineda. Para el fondo de comercialización, hicieron un reglamento donde establecieron la diferencia entre el precio para los asociados y para los no asociados, y con los equipos que se consiguieron tienen la posibilidad de entrar a un mercado de cacao premiun con más facilidad. El enfoque de COMCAP es mejorar la calidad del grano, para lo cual contrataron un asistente técnico que les apoya y capacita en los procesos de cosecha y beneficio, con miras a la exportación.

Con ASOPROLAC trabajaron en conjunto haciendo las cotizaciones de un tanque de enfriamiento de leche, pero la decisión sobre la compra y la contratación del asesor técnico fue autónoma de los productores lácteos. La asociación adquirió un tanque de enfriamiento de leche y quedó un excedente con el que gestionaron la certificación de hatos libres de brucelosis y de tuberculosis para los asociados, lo cual es indispensable

para poder comercializar bien la leche, el queso y el ganado, ya que por cada certificado -sea de tuberculosis, brucelosis o de vacunación- Nestlé paga más pesos por litro de leche. La calidad de la leche hace que el valor y su precio suban. Complementariamente, contrataron un veterinario y zootecnista que les capacita en manejo de ganado y pradera, y en hacer pruebas de mastitis.

Según Angélica Pineda de COMCAP, la experiencia del consorcio con ASPROLAC fue exitosa y no hubo ningún inconveniente en la ejecución de los recursos. Sin embargo. fue mínima la experiencia compartida, pues el proyecto estimaba actividades muy puntuales para cada organización y por ser de un gremio distinto, no lograron intercambiar mucho.

Logros

La ejecución del proyecto fortaleció al comité de cacaoteros porque conocieron los requisitos del proceso, dejándoles bases sólidas sobre cómo organizarse contable y financieramente para rendir informes. Además, conocieron otras organizaciones cacaoteras, lecheras, cafeteras y agroecológicas, lo que les permitió abrir su visión y conocer otras alternativas productivas y organizativas, estableciendo relaciones que pueden permitir trabajar conjuntamente.

Para el comité de cacaoteros el proyecto generó un impacto positivo en los productores, pues la base aumentó en un 30%. Cuando comenzaron eran 72 asociados, ahora son 108. Al respecto, Angélica Pineda anota que en el proyecto estipularon la entrega de un kit de cosecha con las utilidades de la compra y venta de cacao del año anterior, y este año hicieron una asamblea donde se entregó a cada uno de los asociados un incentivo.

"Eso ha hecho que los productores estén más juiciosos y atentos; ya no están vendiendo su grano al intermediario. El impacto ha sido muy fuerte para los productores y también en relación con otras organizaciones. En este momento estamos siendo un punto referente para las otras organizaciones de productores en el departamento, porque hemos estado muy juiciosos y los productores hablan muy bien del comité. Nos estamos moviendo en la creación de alianzas estratégicas y comerciales, gracias al fondo de comercialización que nos permite tener dinero para comprar el grano y hacer gestiones".

Aprendizaje

Para don Elías Trujillo el mayor aprendizaje ha sido el sentido de pertenencia a su organización y la asociatividad, la enseñanza a trabajar en comunidad y de manera articulada, porque según sus palabras ***"siendo socios podemos lograr hacer cosas que solos no se puede igual".***

En cuanto a los intercambios entre ambas organizaciones, hay visiones distintas. Elías Trujillo nombra la idea de poder comprarle cacao a COMCAP y ellos venderles leche, generando una relación de apoyo mutuo. ***"Gracias al consorcio ya nos hicimos amigos con los directivos, falta es ponernos de acuerdo en qué podemos intercambiar más e integrarnos".*** Para Angélica Pineda, ninguna de las organizaciones tiene aún un proceso de transformación y en este sentido no pueden pensar en un acuerdo comercial, pues unos tienen cacao en grano y otros leche fría. En este caso, hay que seguir avanzando.

Contexto

El Comité de Cacaoteros de Remolinos del Caguán y Suncillas- Chocaguán, constituido jurídicamente en 1.994, cuenta actualmente con 103 socios activos de los cuales 30 son mujeres y 73 hombres, ubicados en el corregimiento de Remolinos del Caguán - Municipio de Cartagena del Chaira, su principal actividad es la sustitución de cultivos de uso ilícito, por cultivos de cacao clonado de alto rendimiento. Compran la producción a sus asociados y le dan valor agregado transformándolo en chocolates en su propia planta instalada en la Inspección de Remolino del Caguán – Cartagena del Chaira.

Para fortalecer el proceso productivo de la cadena de cacaotera en el municipio, es indispensable que los productores realicen buenas prácticas agrícolas al cultivo para mantener niveles estables de desarrollo y productividad. Para esto es necesario efectuar actividades como el control fitosanitario a las plantaciones, realizar planes de nutrición, realizar control de plagas y enfermedades, las labores de limpieza y control de arvenses. Estos factores son esenciales para buena administración de las plantaciones y lograr niveles estables de productividad y calidad del producto.

El Comité de Caucheros de Cartagena del Chaira es una organización gremial de primer nivel, conformado por 85 productores. Con ASOHECA coordinan servicios de asistencia técnica, capacitación, trabajo social, crédito y la comercialización a través de un centro de acopio que tiene en el municipio. El 100% de la producción de coágulo de campo se le vende a ASOHECA, que dispone de una ruta de recolección quincenal que llega a la cabecera municipal, para luego destinarla a la planta procesadora de TSR-20. El índice de capacidades Organizativas arroja con preocupación que un alto número de plantaciones no están siendo aprovechadas, pues factores como la falta de recursos económicos para el sostenimiento y para el equipamiento, así como también la carencia de asistencia técnica, está llevando a los productores al abandono de los cultivos.

Este consorcio se pensó más que por complementariedad, por estrategia territorial (espacial). Cartagena del Chaira no queda en el mismo camino de los otros municipios, implica un desvío largo y distante. Y enlazar a Cartagena con otros municipios no les sería fácil la comunicación, el apoyo mutuo y el movimiento. Adicionalmente, el comité de cacaoteros no está en el casco urbano, sino en Remolinos del Caguán a cinco horas río abajo. El comité de caucheros es la organización líder pues con este podíamos tener una mejor comunicación por su ubicación. Hay un riesgo que se tomó: apostarle a las organizaciones, independientemente si estaban fuertes o débiles, y en este caso están muy débiles. Allí nos ha tocado estar muy pendientes ayudándoles en varias cosas. En este consorcio ha sido muy difícil generar algún tipo de proyecto articulado, por las distancias y la debilidad organizacional.

Al comité de caucheros se le apoyó con el equipamiento para que las plantaciones que iban a comenzar la fase de producción, tuvieran todas las herramientas necesarias para empezar a rayar. Y al comité de cacaoteros se les apoyó con la entrega de unos insumos para el sostenimiento de la plantación. En este sentido, el proyecto consistió en establecer unos aliados comerciales, adquirir unos productos y entregarlos, y en ese proceso generar el diálogo entre las dos organizaciones. Sin embargo, las circunstancias no permitieron una verdadera articulación, más allá de la concertación inicial.

2.6. Conclusiones generales del trabajo en consorcio

Una de las deficiencias de estos proyectos es el tiempo, ya que en meses no se pueden consolidar procesos que necesariamente necesitan más tiempo para generar cambios en las actitudes, costumbres, hábitos, maneras de pensar el desarrollo de la región, la finca y la familia. Para ver reflejado el impacto y notar los cambios se requiere un acompañamiento de años. En este corto tiempo no se puede hablar de logros como cambios significativos en la estructura de las organizaciones, pero se generó la opción e inquietud para que los productores actúen de manera cooperativa y asociativa, reactivando las relaciones de confianza. En este sentido, se lograron dejar algunas semillas a nivel de relaciones, intercambios y aprendizajes. (Edwin Hurtado)

Lo más bonito que ha hecho en PNUD con este proyecto es lograr que unos grupos se encuentren y organicen como una familia. Sirve trabajar en consorcio para que las ayudas lleguen directamente a las organizaciones sin que haya intermediarios que usualmente se quedan con una porción del dinero, recortando así las posibilidades del proyecto. (José Gabriel Manrique).

De manera general, los productores entrevistados se sienten satisfechos y agradecidos con el PNUD. *"Lo que más resalto es el personal activo, los profesionales que nos acompañan y los asesores técnicos. Vienen con interés de enseñarnos y nosotros por aprender. Gracias por su apoyo".* (Ricardo Gutierrez, productor de cacao de Puerto Rico)

2.7. Recomendaciones generales consorcios

De manera generalizada, los productores entrevistados en el proceso de sistematización de las experiencias del proyecto Caquetá Resiliente Construyendo Paz, recomiendan al PNUD no dejarles solos.

Es importante que antes de realizar el consorcio, el PNUD de más formación y capacitación a las organizaciones para evitar los conflictos, y que de igual forma les de la información que surge del proyecto para saber cómo van y miren hacia dónde y cómo quiere ir.

Una problemática general para todos los gremios es que se ejecuta un proyecto, se liquida y hasta luego organizaciones, quedando la gente en el aire. Lo que la gente necesita es el acompañamiento permanente haya o no dinero.

Hacer un proceso de acercamiento mucho más directo con las comunidades en el antes, el durante y el después de los proyectos. Diseñar una estrategia para hacerle seguimiento de acompañamiento a las iniciativas para que continúen los procesos y darles cumplimiento a las metas a largo plazo. Para generar iniciativas fuertes en el territorio se necesita instalar capacidades en el tiempo mediante una red de aliados. (Sonia Ochoa)

Hacer un seguimiento permanente y extender recursos adicionales para no terminar el consorcio cuando se termine el proyecto, y así poder seguir construyendo en colectivo. (Pablo Pineda)

La recomendación para el PNUD es que no repita eso que generalmente pasa. Es importante buscar la forma de continuar esto que ya comenzó. Si esto termina acá, no va a trascender; pero si se continúa el camino, el resultado se verá. Esto es como el proceso del diálogo de paz, donde logramos unificarnos algunas organizaciones y ahora entramos al post proceso. PNUD debe mirar si realmente estamos unidas o si solamente el dinero del proyecto nos mantenía en unidad. Hay que ver los resultados y sentarse a hablar con todos, escuchar a los productores para saber en que fallaron y en que se sienten más fuertes. (José Gabriel Manrique).

Los problemas que se presentaron son porque hay decisiones que aún están centralizadas en Bogotá, y las respuestas tardan mucho tiempo en llegar, ralentizando los procesos. Ojalá le dieran más autonomía a la oficina territorial para que los procesos fueran más ágiles y efectivos, porque el poder a nivel central retarda los procesos locales. (Angélica Pineda)

Las preguntas centrales que se generan a partir de la implementación del componente "inclusión socio económica" del proyecto Caquetá Resiliente y pensando en futuras intervenciones del PNUD en el territorio es: ¿Qué tan pertinente es sectorizar y trabajar de forma gremial cuando los campesinos tienen en sus fincas diversos productos?, ¿Se van a apoyar gremios de manera independiente o se van a apoyar procesos de articulación con las comunidades campesinas buscando un desarrollo rural integral?

> *Una problemática general para todos los gremios es que se ejecuta un proyecto, se liquida y hasta luego organizaciones, quedando la gente en el aire.*

2.8. DOS PROYECTOS RELEVANTES

Al comienzo del proyecto con el PNUD, COOPABI estaba en crisis, debido al bajo nivel educativo de los asociados, la falta de credibilidad en el proceso y de liderazgo, y la falta de buenas prácticas para abrir un buen mercado de leche en Neiva

Entrevistados:
Daniel Villalba Sánchez (vicepresidente COOPABI)

Contexto

Balsillas es un caserío (inspección) en la Zona de Reserva Campesina El Pato en la parte alta de cordillera en el municipio de San Vicente del Caguán, estando a 4 horas de su casco urbano. El valle de Balsillas tiene la particularidad de ser un territorio de clima frío en el departamento de Caquetá, donde su ecosistema es único habiendo sauces llorones en la ronda del río, palmas de helechos y una brisa fría semejante a la del altiplano cundiboyacense. Queda en la frontera con el Huila a 2 horas de Neiva por una carretera ondulada que bordea el río Las Ceibas, el cual abastece de agua a la capital del Huila. Justo en este lugar, la Zona de Reserva Campesina El Pato limita con la Zona de Reserva Forestal Cuenca del Río Las Ceibas, teniendo una gran importancia a nivel social y ambiental.

Históricamente esta comunidad siempre ha vivido en medio del conflicto entre las FARC y el Ejército Nacional. Según cuenta un paisano, desde que comenzó el proceso de los diálogos de paz entre las FARC y el gobierno nacional, la población ha tenido calma en el territorio, pero la zozobra está latente, porque lo primero que se rompió en Colombia fue la confianza. Ahora la gente se pregunta cómo el Estado colombiano va a cubrir los vacíos que deja la transición de las FARC de la lucha armada a la vida política, y con qué capacidad va a responder donde nunca ha tenido injerencia.

La lejanía vulnera a la comunidad de Balsillas en términos de gobernabilidad, pues está muy alejada del casco urbano de San Vicente del Caguán, estando más cerca de Neiva, pero el municipio no la mira y Neiva, aunque la mire no la puede tocar porque está en jurisdicción del departamento de Caquetá. Esta situación trae dificultades para la población principalmente en la prestación de servicios de salud, oportunos y de calidad.

Históricamente esta comunidad siempre ha vivido en medio del conflicto entre las FARC y el Ejército Nacional.

Experiencia

Al comienzo del proyecto con el PNUD, COOPABI estaba en crisis, debido al bajo nivel educativo de los asociados, la falta de credibilidad en el proceso y de liderazgo, y la falta de buenas prácticas para abrir un buen mercado de leche en Neiva. La cooperativa se acabó en 2013 y se reactivó en 2016, con el propósito de solucionar los conflictos existentes entre los miembros antiguos y los nuevos asociados, para volver a creer en el proceso y avanzar hacia delante. Se hizo una restructuración a la junta directiva y actualmente COOPABI está conformada por 48 asociados, cuyo sueño es tener una planta procesadora de queso doble crema.

Con el PNUD llegaron a acuerdos, establecieron prioridades y concluyeron la necesidad de comercializar directamente la leche (acopio y venta), sin intermediación. Para lograr esto acordaron mejorar las prácticas mediante asistencia técnica administrativa y veterinaria. Alfonso Tobar es el veterinario de Balsillas que hace la asistencia técnica para potencializar las prácticas tradicionales ganaderas con conocimientos técnicos y científicos, con el propósito de mejorar la calidad de la leche. Al respecto, Daniel Villalba Sánchez, vicepresidente de COOPABI, piensa que "***el apoyo de Alfonso es importante, él nos ha enseñado a valorar los niveles de acidez de la leche, y a tratar la mastitis. Su trabajo nos ha servido mucho para mejorar la calidad del producto".***

Para que la cooperativa emprendiera la comercialización de la leche en Neiva, el PNUD le entregó un vehículo a manera de arriendo que permitió generar un ahorro con el cual pudieron gestionar un crédito con Ultrahuilca (cooperativa financiera) para comprarlo. De esta manera, teniendo camión propio, el costo del transporte disminuye, pueden comprar más cantidad de leche a los socios y aumentar su precio.

"Con la transformación y elaboración de derivados lácteos podremos generar un mejor negocio, un valor agregado. Aquí con la venta de leche vamos ganando experiencia, y ese será un próximo paso. Cuando lo logremos, la cooperativa quedará bien montada".

Para complementar el negocio, los productores decidieron abrir un Agropunto que abastecen con insumos agrícolas y pecuarios, concentrados, medicamentos, alimentos e implementos de aseo que traen de Neiva, de regreso en el camión. En el Agropunto la comunidad de Balsillas obtiene precios justos y los afiliados a la cooperativa pueden intercambiar mercado por leche. La cooperativa hace acopio de la leche de los asociados y la transporta a Neiva donde la vende a Lácteos El trébol y Quesillera El Castillo. La leche se paga cada 15 días, de tal manera, cada quincena se descuenta en el Agropunto lo que cada asociado ha consumido, siendo una estrategia que ha generado un cambio en la visión sobre el dinero. De esta manera, la cooperativa presta un buen servicio a la comunidad y a la vez le sirve para auto sostenerse.

Mirada prospectiva de Daniel Villalba Sánchez: "*Con la transformación y elaboración de derivados lácteos podremos generar un mejor negocio, un valor agregado. Aquí con la venta de leche vamos ganando experiencia, y ese será un próximo paso. Cuando lo logremos, la cooperativa quedará bien montada*".

Acciones complementarias:

Como parte del fortalecimiento a la organización por parte del PNUD, se realizaron los talleres de conflictividades y de género. En el taller de conflictividades la definición construida de manera colectiva de conflicto, paz y reconciliación son las siguientes:

Conflicto: es la diferencia entre dos o más partes, que puede tener causas como falta de comunicación, intolerancia, incomprensión, que puede expresarse en un problema o en una solución.

Paz: es un estado en el cual tenemos confianza para vivir tranquilos, se construye desde nosotros mismos y desde el hogar, llegando a acuerdos con paciencia, amor y sabiduría.

Reconciliación: es la reconstrucción de la confianza luego de llegar a buenos acuerdos a partir del diálogo, y el perdón, logrando vivir en paz con la persona y comunidad, teniendo en cuenta lo sucedido para no volver al hecho negativo.

Luego de realizar el ejercicio de caracterización de conflictividades internas a partir de la mirada de águila, de la serpiente y del perro, priorizaron la importancia de trabajar los conflictos generados por la falta de comunicación, y definieron estas acciones: 1) no hacerle mala imagen a la cooperativa, cuando hay muchas cosas que rescatar, 2) compromiso individual de participar activamente en todas las reuniones, 3) definir un cronograma o periodicidad en las reuniones, 4) apoyar a la cooperativa con sentido de pertenencia, 5) aumentar la periodicidad de las asambleas, 6) crear espacio para revisar y ajustar los estatutos, visión, misión y valores corporativos.

El taller de género orientado por Stella Maris de la Corporación Manigua, se realizó únicamente con la participación de las mujeres socias, esposas e hijas de socios de COOPABI, quienes por primera vez tuvieron un encuentro con estas características. Este taller de cuerpo y empoderamiento tuvo distintas fases y dinámicas colectivas de juego, danza, reflexión, relajación y compenetración, inspiradas por música, olores, texturas y textos. Todas las mujeres en círculo observaron y escucharon lo profundo de sus miradas, reconociendo su historia y sus dones, y reconstruyendo así la memoria de la comunidad.

En el ámbito del fortalecimiento organizativo, el PNUD hizo el taller de conflictividades

Entrevistados:
Blanca Edilma Alvarado (tesorera ASOPENEYA) y Orfelina Paredes Torres (presidente ASOPENEYA)

Contexto

La Unión Peneya queda a 37 kilómetros de El Paujil de los cuales 5 están pavimentados, siendo un territorio de difícil acceso, pues con las constantes lluvias el camino es un lodazal bordeado de pastizales para ganado. El aislamiento y la deforestación son características de este corregimiento en el oriente del municipio de La Montañita, así como la presencia histórica de las FARC y los cultivos ilícitos, razones que han estigmatizado a sus pobladores, quebrantando las relaciones de confianza. La gente se siente excluida y poco representada a nivel municipal y departamental, pues la administración pública no centra sus acciones allá, por lo cual decide organizarse y participar localmente. De manera particular casi todas las organizaciones del nivel municipal están replicadas en la Unión Peneya como es el caso de los cacaoteros y los ganaderos.

El reto del PNUD en la Unión Peneya es activar la generación de lazos y relaciones de confianza, porque están rotos entre las organizaciones presentes por situaciones latentes que no permiten engranajes. En primera instancia el PNUD se focalizó en lograr que las personas de las organizaciones confiaran en el equipo de trabajo como intermediarios, a partir de los ejercicios de fortalecimiento interno. Se hicieron análisis de conflictividades y de valoración del índice de capacidades organizacionales, generando la reflexión de pensar a las organizaciones paralelas no como competidoras sino como aliadas. A partir de allí se comenzaron a generar diálogos, ideas e intercambios para que comiencen a construir el desarrollo de su sector de manera conjunta e integral, como una manera para fortalecerse.

Experiencia

A través de la Federación de Ganaderos del Caquetá FEDEGANCA, ASOPENEYA presentó al PNUD un proyecto para la transformación y comercialización de la leche, con el objetivo de mejorar los ingresos económicos de las familias asociadas, mediante la construcción y montaje de una quesillera. Sin embargo, se presentó un impase para la cofinanciación, razón por

la cual se optó por una alternativa ligada a la actividad ganadera que contribuyera al mismo propósito. Así, con el visto bueno de la asociación, de la organización receptora y de PNUD se adecuó un terreno para el montaje de una báscula para el pesaje de ganado bovino. Dicha infraestructura tiene como fin incentivar la comercialización local, dado que la Unión Peneya es un territorio de difícil acceso y a los campesinos se les dificulta llevar el ganado hasta El Paujil, donde tradicionalmente lo venden. Esta situación hace que la inversión de tiempo y recursos sea mayor, y la ganancia menor por el estrés y el cansancio del animal. Con este proyecto, el comprador es quien se traslada, explica Edwin Hurtado, profesional del PNUD.

En palabras de la tesorera del ASOPENEYA, Blanca Edilma Alvarado, ***"algunos socios se sienten tristes porque el proyecto de la quesillera que se tenía visualizado no se pudo realizar, pero eso no quiere decir que en un futuro no lo vayamos a hacer realidad. En lo personal y de manera compartida con varios compañeros, nos sentimos muy felices con la báscula y, porque hemos aprendido que después del conflicto viene la amistad ".***

En el ámbito del fortalecimiento organizativo, el PNUD hizo el taller de conflictividades donde se propuso realizar un ejercicio de identidad corporativa para revisar la visión y la misión en relación al pensamiento y conocimiento de los asociados. También se realizó el taller de género con las mujeres del comité y las esposas de los socios, donde en círculo y alrededor del fuego, construyeron un mándala (círculo) de piedras, ramas, hojas y flores. Allí hicieron un ritual de silencio y palabra donde cada mujer transmutó una memoria negativa en un decreto positivo, pensando en qué quiere y merece vivir. Así abrieron la conversación construyendo un espacio de confianza, llanto y risa. Después realizaron ejercicios creativos sobre mujer y familia en relación al territorio y a ASOPENEYA.

Se hicieron análisis de conflictividades y de valoración del índice de capacidades organizacionales, generando la reflexión de pensar a las organizaciones paralelas no como competidoras sino como aliadas.

Aprendizaje

"Lo que nos hace falta es que los socios integren a las esposas, hijas e hijos para que participen, eso sería un beneficio para impulsar más el desarrollo de la asociación. Que los miembros de las familias se integren al proceso, que conozcan y aprendan es necesario; esto lo aprendí en las charlas con PNUD y es el mensaje que llevo a la asociación a ver si comenzamos a trabajar a nivel familiar". (Blanca Edilma Alvarado)

"El acompañamiento del PNUD ha sido para nosotros de mucho aprendizaje y hemos tenido una buena relación, ha sido la mejor entidad con la que hemos tratado, pues han sido tolerantes y amables, llevándonos prácticamente de la mano hasta donde estamos ahora. Nosotros estamos agradecidos. La recomendación que le hago al PNUD es que nos siga capacitando y acompañando en nuestro proceso, para que nos sigan ayudando a encontrar alternativas y soluciones". (Orfelina Paredes Torres)

Caquetá Resiliente
CONSTRUYENDO PAZ
UNIÓN EUROPEA
TODOS POR UN NUEVO PAÍS
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN
PROSPERIDAD SOCIAL
PNUD
Al servicio de las personas y las naciones