

**PROYECTO CONJUNTO INDES -- PROGRAMA JAPON
DOCUMENTO DE TRABAJO**

**ALIANZA PARA LA EXPORTACION ENTRE PEQUEÑOS
AGRICULTORES POBRES EN COLOMBIA**

Libardo Ochoa García¹

**Series Documentos de Trabajo I-34-JP
Washington, D.C.**

¹ Libardo Ochoa García, Rural Microenterprise, Fundación Carajal, Carrera 25 No. 2-01, Cali, Colombia, S.A. e-mail: liboch@fundacioncarvajal.org.co

Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Introducción.....	5
Políticas históricas de desarrollo agrario: contexto colombiano.....	6
Descripción de un Estudio de Caso.....	9
Resultados.....	12
Lecciones aprendidas.....	16
Reflexiones finales.....	18
Referencias.....	19

Resumen

En los noventa, Colombia transitó por cambios macroeconómicos, políticos y sociales importantes. Se aprobó una nueva constitución, la economía se liberalizó y globalizó, el Estado centralizado se hizo más pequeño y se modificó para dar mayor capacidad de decisión a los poderes locales. Al mismo tiempo, la proporción y el número absoluto de la población en condiciones de pobreza aumentó, al igual que la desigualdad social; se intensificaron los conflictos internos, aumentó la migración rural a las áreas urbanas como resultado de la violencia y la falta de oportunidades y una no-declarada guerrilla se propagó a todo el país. La falta de oportunidades y el alto riesgo de la inversión, provocaron un aumento en el desempleo, aumentó la violencia y la delincuencia y ha habido un éxodo de trabajadores calificados hacia el extranjero, con la consecuente pérdida de capital humano valioso.

El proyecto que aquí discutimos intenta mejorar esta situación respondiendo a la demanda de pasta de chile picante de una compañía exportadora que tenía contratos a futuro en la Comunidad Europea y en Estados Unidos, a través de ligar a los productores en pequeña escala a estos mercados. Responde también a la necesidad de los pequeños productores para generar mayores ingresos, empleo, alternativas para los jóvenes en las comunidades y como una forma de reducir la marginación económica rural. Los actores de este proyecto trabajan en proyectos de desarrollo rural y organización comunitaria y pertenecen tanto al sector público como al privado. Todos los actores involucrados trabajan en alianza, complementándose unos a otros.

Después de casi tres años de intervención institucional, se han obtenido resultados importantes en lo económico, social e institucional. En este trabajo se discuten las lecciones que deja esta experiencia en cuanto a la inserción al mercado de parte de productores pequeños, los retos de trabajar en alianza y sus beneficios, la importancia de mantener buena comunicación y consenso entre los actores involucrados, generación de confianza y la importancia de que las organizaciones comunitarias de base sirvan a sus agremiados. También se presentan las limitaciones encontradas que incluyen: la oferta y calidad de los servicios financieros y no-financieros de apoyo para los pequeños productores; las políticas de desarrollo rural; la falta de recursos institucionales y los efectos de la situación interna provocada por el conflicto armado, la violencia y el tráfico de drogas.

En este momento, surgen ahora varias preguntas: ¿por cuánto tiempo y en qué condiciones va a continuar el tipo de colaboración lograda? ¿Y qué tan deseable es el liderazgo institucional? Los donantes frecuentemente plantean el tema de la sostenibilidad de las actividades de todo proyecto una vez que se terminan los recursos externos que lo financiaron. Pero al mismo tiempo, los donantes también continúan financiando proyectos cuando perciben que hay respaldo institucional. Hay un fuerte sentimiento en el sentido que el papel que venían jugando las instituciones que acompañaron el proyecto tiene que cambiar con el tiempo, pero este cambio depende de dos factores: de variables externas y de la evolución de la propia comunidad. Esto significa que las instituciones tienen que ser flexibles, sensibles a la dinámica interna de

las comunidades y estar en condiciones de responder a distintas situaciones conforme se van presentando. Más que un tema de sostenibilidad, es un tema de interacción entre los actores en la cadena de producción y comercialización, donde cada uno juega un papel clave de acuerdo al contexto específico y la dinámica del proyecto. Es más, siempre hay factores exógenos que pueden fortalecer o entorpecer la sostenibilidad de los objetivos que se intentan producir.

Introducción

La producción de pasta de chile picante y su exportación está siendo instrumentada en el Municipio de Dagua, Provincia del Valle de Cauca, Colombia. Los actores son tanto del sector público como del privado y trabajan en proyectos de desarrollo rural y organización comunitaria. Estos son: el Secretariado de Agricultura de la Provincia del Valle de Cauca, que coordina acciones con la UMATA (Unidad Municipal de Asistencia y Tecnología Agrícola) y también proporciona servicios técnicos agrícolas; la UMATA del Municipio de Dagua; ECOPETROL, la compañía petrolera de propiedad estatal; Hugo Restrepo & Co., la compañía de exportación de la pasta de chile picante; ASOPROCAT, la organización de base comunitaria de los agricultores; y, la Fundación Carvajal, una organización no-gubernamental (ONG) que coordina todo el proyecto. Todos los actores trabajan en alianza, complementándose mutuamente.

Las políticas de globalización y la apertura de la economía colombiana tuvieron un efecto adverso sobre el sector agrícola, caracterizado por un bajo nivel de competitividad y productividad y altos costos de producción. Las importaciones de productos agrícolas crecieron considerablemente. A fin de tener un mejor entendimiento del contexto rural Colombiano, se examina brevemente el efecto de los cambios macroeconómicos, políticos y sociales. La situación es explicada y analizada con gran detalle en la primera sección de este trabajo.

La organización de base comunitaria, ASOPROCAT, existía antes de la instrumentación del proyecto, pero sufría de serias debilidades en términos organizativos, en su capacidad de negociación y administración, así como la baja credibilidad que tenía en la comunidad. ASOPROCAT estuvo inactiva por un período de siete años. Este proyecto de concentrado de chile le dio a ASOPROCAT y a sus asociados una nueva oportunidad.

Desde el inicio, este proyecto ha sido orientado al mercado. Se decidió trabajar en la producción de chile picante por dos razones: es un producto que tiene comercialización asegurada con mecanismo de precios preestablecido que le permite al agricultor calcular su rentabilidad con demanda asegurada en el mercado.

En la actualidad, ASOPROCAT esta experimentando un proceso de consolidación, 31 familias han estado vinculadas al proyecto; los síndicos municipales y el Comité Municipal de Desarrollo Rural (CMDR) han dado su apoyo político al proyecto y Hugo Restrepo & Co. y sus clientes en el extranjero, están muy satisfechos con la calidad del producto de exportación. Trabajar en alianza no es fácil, pero es una estrategia apropiada cuando los recursos son escasos.

La producción de pasta de chile picante y su exportación son discutidas dentro del contexto Colombiano. Este estudio de caso cuenta cómo se concibió el proyecto, describe a los actores involucrados y sus funciones en el proyecto, proporciona una breve historia de la organización de los agricultores y la administración de cultivos. Al final se

presentan los resultados obtenidos: los factores de éxito, las limitaciones del proyecto, el contexto de su implementación y las lecciones aprendidas.

Políticas históricas de desarrollo agrario: contexto colombiano.

Al principio de los noventa, en Colombia ocurrieron importantes cambios macroeconómicos, políticos y sociales. Hacia finales de la década, el país enfrentaba un panorama complejo. De acuerdo con las políticas del Fondo Monetario Internacional, el gobierno del Presidente Gaviria (1990-1994) inició la apertura y globalización de la economía con una moneda sobrevaluada. En la arena política tomó lugar una reforma constitucional importante, que dio por resultado una nueva constitución en 1991. Para esa fecha, Colombia cambió de un Estado centralizado a uno con mayor poder de decisión local. Al mismo tiempo, se concibió y aplicó una política para reducir el tamaño del Estado, principalmente a través de la privatización de los servicios públicos y las empresas estatales. Respecto a los cambios sociales, la proporción y número de gente en condiciones de pobreza aumentó, al igual que la desigualdad social; el conflicto interno se intensificó; aumentó la migración rural a los centros urbanos con su resultante en el incremento de la violencia y la falta de oportunidades; y una guerra no declarada se esparció a la mayor parte del país. Debido a la falta de oportunidades y al alto riesgo de la inversión, a las crecientes tasas de desempleo, a la alta delincuencia y violencia (principalmente en la forma de secuestros y extorsión permanente), ha habido un éxodo de trabajo calificado a países extranjeros, con la consecuente pérdida de valioso capital humano.

Contexto macroeconómico

La globalización y apertura de la economía Colombiana, encontró al sector agrícola con un bajo nivel de competitividad, productividad y tecnología, altos costos de producción y dependencia de unos cuantos productos de exportación (café, plátano y flores). Las importaciones de comida y de productos agrícolas se incrementaron considerablemente a la sobrevaluación del peso Colombiano. La agricultura, la silvicultura y ganadería, representaban un 17.4 por ciento (US\$7,028,322,026) y un 12.5 por ciento (US\$9,943,951,498 proyectado) del PIB para 1991 y 1999 respectivamente (DANE, 1999). En 1997 las importaciones agrícolas colombianas costaron US\$1.9 billones; en 1998 el crecimiento de la producción agrícola fue de -5.3 por ciento (FAO, 2000); mientras que las importaciones agrícolas costaron US\$482.7 millones (DANE, 1999).

La política monetaria que intentaba mantener baja la inflación y la política de tipo de cambio para evitar la devaluación del peso, llevaron a una intervención creciente del Banco Central (Banco de la República) en los mercados de capital, presionando al alza las tasas de interés. Adicionalmente, el mayor costo del capital internacional para Colombia y el déficit fiscal ejercieron mayor presión sobre las de por sí altas tasas de interés. En 1999 la tasa de interés anual oficial para las inversiones rurales fue de 20.3 por ciento (Portafolio, 1999) contra 9.59 por ciento en 1991 (Banco de la República, 1998).

La política macroeconómica implementada resultó en una recesión económica iniciada en 1996. En 1998 y 1999 el Producto Nacional Bruto (PNB) tuvo una tasa de crecimiento de 0.2 por ciento y -5.0 por ciento respectivamente (Banco Mundial, 2000), en contraste con 1992 cuando el PNB creció a una tasa de 4.0 por ciento anual.

Contexto político

La descentralización y la política estatal para reducir el tamaño del Estado resultó en la desaparición de muchas instituciones que habían provisto servicios financieros y no-financieros a los pequeños agricultores pobres. La reforma del Estado transfirió al gobierno local (municipio) la responsabilidad de otorgar servicios no-financieros a los pequeños agricultores pobres. Las UMATAs, que tienen la responsabilidad de proveer servicios de extensión a los pequeños agricultores pobres, por Ley, se establecieron en cada municipio. Las UMATAs fueron, sin embargo, creadas con recursos humanos insuficientes (tanto en cantidad como en calidad), cobertura limitada y bajos presupuestos operativos. La comercialización de productos agrícolas se dejó a las leyes de la oferta y la demanda, con intervención estatal limitada.

La reforma en la administración pública creó un mecanismo para transferir responsabilidades y recursos del nivel central al local; sin embargo, los recursos financieros a ser transferidos no son asignados de acuerdo con las responsabilidades transferidas. Al nivel local, existe una escasez de capital social, humano e institucional para asumir las responsabilidades transferidas; y cuando hay una o dos instituciones estatales, no hay fondos operativos ni otros recursos. Las instituciones nacionales e internacionales de desarrollo no encuentra socios válidos a nivel local.

Al mismo tiempo, el Banco Agrario (Caja Agraria), una institución de servicio financiera rural operada estatalmente, fue cerrada por corrupción interna, burocracia excesiva e inadecuada administración del portafolio. Un Banco Agrario modificado fue organizado con infraestructura reducida, pero con frecuencia, esta nueva institución ha sido blanco de los ataques de la guerrilla con pérdidas enormes. Por otro lado, los bancos privados no tienen interés en extender sus servicios financieros a los pequeños agricultores pobres debido a los altos costos de transacción, a la dispersión de los clientes, al alto riesgo económico de las actividades agrícolas y a la creciente inseguridad en el campo.

Contexto social

Colombia tiene 40.8 millones de habitantes, de los cuales 28 por ciento vive en áreas rurales (proyección DANE, 1999). Como en la mayoría de los países latinoamericanos, la pobreza rural no es parte de la agenda política oficial; aún cuando recientemente se ha convertido en un problema gubernamental de creciente importancia debido al aumento de la violencia que genera la presencia de grupos armados tanto de la extrema izquierda como de la derecha, la presencia de cultivos ilícitos y del narcotráfico.

Colombia es rica en capital físico, tiene una fuerza de trabajo calificada y un sector privado fuerte y competitivo. La administración de las políticas macroeconómicas ha

sido responsable y competente. El país ha tenido una historia de estabilidad política. Estos hechos explican su crecimiento económico y social durante los últimos treinta años. Sin embargo, el creciente narcotráfico, grupos armados y presiones políticas externas han tenido un impacto negativo sobre el crecimiento social y económico en los últimos cinco años (Banco Mundial, 2000). Alrededor de 8 millones de ciudadanos colombianos viven con ingresos por debajo de la línea de pobreza y con necesidades básicas insatisfechas (NBI²). En 1997, 18 por ciento de los colombianos vivían en condiciones de pobreza y la situación ha empeorado, en 1998, la incidencia de la pobreza era del 20 por ciento. El empobrecimiento rural es aún peor que en las áreas urbanas. La pobreza rural aumento de manera considerable entre 1996 y 1998, perdiendo lo que el país había ganado durante los 1980s (Banco Mundial, 2000).

El bajo rendimiento económico de la mayoría de las actividades agrícolas en Colombia, las altas tasas de interés en los últimos 5 años, la inseguridad, la violencia rural, la baja competitividad y la ausencia de una política agraria clara y estable han provocado una reducción en las inversiones rurales y en la explotación de la tierra de cultivo. Cuando las actividades agrícolas y no-agrícolas se reducen, hay un desempleo rural creciente y reducción del ingreso promedio y las oportunidades de los hogares.

La violencia rural ha causado un éxodo creciente a las áreas urbanas en un fenómeno conocido como los desplazados, con los problemas sociales consecuentes en la mayor parte del país. Los pobladores pobres del medio rural, sin medios de producción, sin calificación apropiada para ser empleados en la ciudades, se convierten en un nuevo problema social urbano.

Colombia tiene un promedio de 20.3 por ciento de desempleo urbano (DANE, 2000) y se cree que la tasa de desempleo rural es mayor (no existen datos para las áreas rurales)³. La situación de desempleo afecta principalmente a los pobres, a las mujeres y a los jóvenes. La gente más pobre tiene una tasa de desempleo de 25 por ciento contra un 7 por ciento para la población de mayores ingresos; la gente joven, entre 15 y 19 años de edad y las mujeres tienen tasas de desempleo del 45 y 23.5 por ciento, respectivamente. Esta elevada tasa de desempleo ha incrementado la tasa de deserción escolar de la secundaria y ha reducido la demanda por servicios de salud (Banco Mundial, 2000).

La marginalidad económica de las comunidades rurales en Colombia está asociada a seis factores:

1. La falla del Estado para actuar como promotor del desarrollo local; falta de políticas de apoyo integral para el sector rural y la baja implementación de aquéllas que existen.

² Necesidades Básicas Insatisfechas incluye: vivienda y servicios públicos inadecuados, niños sin educación, padres con menos de dos años de escuela, más de tres gentes viviendo en el mismo cuarto.

³ Desempleo: Una persona que es parte de la población económicamente activa (más de 12 años) y ha estado buscando empleo por al menos una semana, es considerada desempleada. Subempleo, que no es considerado como parte del desempleo, incluye al sector informal. En Mayo del 2001, Colombia tenía una tasa de desempleo de 18.1% y una tasa de subempleo de 27.9%. La encuesta fue conducida en áreas urbanas solamente.

2. Debilidad técnica y metodológica de los recursos humanos que existen a nivel municipal, debilidad financiera de instituciones de apoyo local y la falta de coordinación entre ellas.
3. Deficiente infraestructura (camino, comunicaciones, servicios públicos, etc.)
4. Falta de acceso de los pequeños productores agrícolas al sistema financiero formal.
5. Falta de inserción de los pequeños productores agrícolas a las cadenas de producción y a los mercados.
6. Inestabilidad social y presencia de grupos armados, que genera violencia en las áreas rurales.

Descripción de un estudio de caso

La experiencia que aquí se presenta tiene que ver con la producción y exportación de productos de chile picante en la Provincia del Valle de Cauca, Colombia.

Teniendo en cuenta el panorama descrito, nos enfrentamos a un contexto muy complejo. La recesión económica, aunada al hecho de que Colombia no es elegible como un país de alta prioridad para la cooperación internacional del desarrollo, hace que la disponibilidad de recursos para apoyar el desarrollo rural sea aún más limitada. Esta circunstancia requiere que las instituciones que trabajan en el desarrollo rural sean creativas y capaces de orientar sus limitados recursos hacia donde puedan obtener mejores resultados por sus acciones.

La Fundación Carvajal tomó la decisión de trabajar en los procesos de desarrollo rural con gente pobre que tiene tierra (capital natural), alguna infraestructura (capital físico), el deseo de crecer como seres humanos y con cierto grado de organización (capital social). Debido a la ausencia de servicios financieros en el sector rural, se implementó un programa de servicios financieros alternativos (capital financiero). Ciertamente es un proyecto de alguna manera excluyente en la medida que no incorpora a los grupos más marginados; pero no sabemos de otra opción viable por el momento.

Cómo fue concebido el proyecto

El proyecto respondió a la demanda de una compañía de exportación de pasta de chile picante que tenía contratos a futuro en la Comunidad Europea y en los Estados Unidos. Tenían problemas de oferta con algunos empresarios agrícolas medianos. La compañía estaba buscando nuevos proveedores y un aumento en las áreas de cultivo. El proyecto también respondió a la necesidad de los pequeños agricultores de generar ingresos, empleo, alternativas para la juventud de la comunidad y una forma de liberarse de la marginalidad económica rural.

Actores involucrados

La Fundación Carvajal motivó a diferentes instituciones a participar en el proyecto, sobre la base de su dinamismo y capacidad para contribuir al proceso, con el objetivo central de lograr cierta complementariedad entre las instituciones que formaran parte del proyecto.

La producción de la pasta de chile picante y su exportación se realiza en el Municipio de Dagua, en la Provincia del Valle de Cauca, Colombia. Los actores pertenecen tanto al sector público como al privado, son actores que trabajan en proyectos de desarrollo rural y organización comunitaria. Sus compromisos y responsabilidades se detallados en adelante.

- **Secretariado de Agricultura** de la Provincia del Valle de Cauca, coordina acciones con la UMATA y provee servicios técnico agrícolas.
- La **UMATA** del Municipio de Dagua, responsable de proveer servicios de extensión y asistencia técnica agrícola; tiene una amplia cobertura pero limitaciones técnicas.
- **ECOPETROL**, la compañía petrolera propiedad del Estado financia algunas actividades.
- **Hugo Restrepo & Co.**, la compañía de exportación de pasta de chile picante, es responsable de proveer semillas certificadas, transferencia de tecnología agrícola y comercializa el producto en los mercados exteriores.
- **Fundación Carvajal**, una ONG que coordina todo el proyecto. También es responsable del entrenamiento administrativo y organizativo y de la asesoría a los agricultores. Fundada en 1961, la Fundación Carvajal está dedicada a promover y mejorar la calidad de vida por medio de la educación y el desarrollo social, económico y ecológico de las comunidades, a través de programas que los califican para asumir su papel social y generar su propio desarrollo.
- **ASOPROCAT**, la organización de bases comunitarias, provee facilidades de almacenamiento, procesamiento del chile, transporte del producto, comercialización y adquisición de insumos agrícolas.
- **Los Agricultores** son responsables de la producción y también miembros de la Asociación.

Breve historia de ASOPROCAT

La comunidad de Atuncela ha sido un productor tradicional de cubos de azúcar no-centrifugada conocida como *panela*. Durante los 1980s empezaron a producir productos de horticultura y tabaco. Después, los tomates se convirtieron en el cultivo económico más importante. Los intermediarios llegaron a la comunidad para comprar tomates para ser vendidos en los mercados de Buenaventura y Cali. Debido a los bajos precios pagados por los intermediarios, algunos líderes de la comunidad tuvieron la idea de organizarse a fin de comercializar sus productos.

Las Cooperativas Agrarias de Colombia (CENCOA), que es una asociación de productores de café, llegaron a Atuncela. Esta ONG empezó un proceso de motivación y entrenamiento de los productores. La comunidad tomó la decisión de crear una

asociación de pequeños productores, cuyo objetivo era comercializar sus productos agrícolas. ASOPROCAT fue formalizada como asociación en Marzo de 1989. Al principio de los 1990s, CENCOA dejó de apoyar el proceso de organización comunitaria de Atuncela.

ASOPROCAT inició por sí misma la comercialización de productos agrícolas en mercados regionales. No obtuvo los resultados que esperaban sus asociados. Más aún, algunos líderes de ASOPROCAT desviaron los recursos económicos, lo que generó conflictos entre sus miembros; perdió credibilidad entre la comunidad y con los pequeños agricultores. ASOPROCAT estuvo inactiva por un período de siete años.

En 1998, la Fundación Carvajal llegó a Atuncela con la producción de pasta de chile picante y la idea de promover su exportación. El borrador de la idea del proyecto fue ampliamente discutida en las reuniones comunitarias y la idea original fue ajustada a la realidad de la comunidad de una manera participativa. La UMATA de Dagua y el Secretariado de Agricultura del Valle de Cauca también participaron en la fase de concepción del proyecto. Se encontró que ASOPROCAT tenía serias debilidades en términos organizativos, en su capacidad de negociación y de administración .

Localización y características del área

Dagua, que se encuentra a una altitud de 800 metros, tiene una precipitación promedio anual de 1000mm, una temperatura promedio anual de 24⁰C y una humedad relativa de 70 por ciento. Los cultivos de chile se producen en suelos inclinados arenosos con humus, bajos en contenido de materia orgánica cerca del Río Dagua.

Dagua está ubicada a 60 km de Cali, un importante centro urbano. Dagua tiene 39,000 habitantes, de los cuales 71% son rurales (DANE, 1999). Las áreas rurales de Dagua tienen acceso a un camino pavimentado que conduce al puerto marino de Buenaventura sobre el Océano Pacífico. Tienen electrificación rural y servicios telefónicos deficientes. La mayoría de los agricultores son propietarios de pequeñas parcelas de tierra o tienen acceso a la tierra a través de arrendamiento o de compartir cultivos. Todos los agricultores pertenecen a una organización de base comunitaria. El área no tiene servicios financieros ya que la guerrilla atacó a Dagua, robó a los Bancos Agrario y de Productores de Café y dinamitó las oficinas que posteriormente fueron cerradas.

Características de los agricultores

Los agricultores fueron escogidos con base en las siguientes características:

1. Experiencia en la producción de vegetales.
2. Actividades a pequeña escala empobrecidas (3 has. en promedio), con medios de producción (tierra, conocimiento, algo de capital de trabajo y mano de obra).
3. Sus ingresos no dependen 100% de la producción de chile picante.
4. Miembro de una organización de base comunitaria, deseoso de comprometerse al proyecto y contribuir de acuerdo a sus posibilidades.

5. Localizados en tierras agro-ecológicas adecuadas para el cultivo de chile y con suficiente agua disponible para la irrigación manual.
6. Localizados en comunidades con alguna infraestructura de carreteras y energía eléctrica y no mas allá de un radio de 80 km. de la planta de Hugo Restrepo & Co.

En general, los agricultores tienen un bajo nivel de escolaridad, con educación primaria en promedio, aún cuando hay dos que tienen educación media.

Administración de cultivos

A pesar de que la administración de los cultivos se hace sobre bases familiares, los agricultores se ayudan uno a otro durante el proceso de producción. Cuando es necesario, les proporcionan plantas de chile a otros agricultores que han sufrido pérdidas durante la etapa de vivero. Más aún, los agricultores mas experimentados proveen asistencia técnica a aquéllos que tienen poca o ninguna experiencia en el cultivo particular de chile. Durante la cosecha, se ayudan mutuamente para hacerlo más rápido debido a que es un proceso intensivo en mano de obra.

Todos los miembros de la familia participan en actividades de cultivo. Las mujeres se encargan de regar y participan en la cosecha. Los niños ayudan a limpiar el cultivo de malas hierbas, ya que es una actividad manual; también llevan comida al campo a sus padres y ayudan a la cosecha. Los hombres aran la tierra, cuidan el vivero, trasplantan, deshieran, aplican pesticidas y cosechan.

Resultados

- Se ha logrado una coordinación relativa de acciones entre las instituciones que trabajan en el desarrollo rural y tienen presencia en estas comunidades.
- Durante el año 2000, dieciseis hectáreas fueron plantadas, con un rendimiento promedio de 18 tons./ha. de chile.
- 31 familias están ligadas al proyecto.
- La organización de base comunitaria está en proceso de consolidación. ASOPROCAT se ha fortalecido administrativamente.
- Se ha validado una tecnología apropiada para la producción de chile.
- Ha sido construida una pequeña planta de procesamiento de chile.
- Los grupos armados presentes en la zona perciben el proyecto y el trabajo de la institución como positivo para la comunidad.
- Un problema es que los agricultores tienen dificultad en reconocer la importancia de capitalizar ASOPROCAT.
- Todos los contratos de mercado a futuro y los compromisos se han cumplido.
- Los síndicos municipales y el Comité Municipal de Desarrollo Rural (CMDR) dieron su apoyo político al proyecto.
- Fue posible negociar fondos con ECOPETROL por US\$13,000 y US\$14,000 para el año 2001 y 2002, respectivamente.

- Hugo Restrepo & Co. y sus clientes en los países extranjeros han estado muy satisfechos con los productos exportados.
- Hugo Restrepo & Co. está dispuesto a incrementar las áreas de cultivo con ASOPROCAT en base a los resultados obtenidos.

Impacto

La ASOPROCAT existía antes de la instrumentación del proyecto pero con serias debilidades organizativas, en su capacidad administrativa y con baja credibilidad en la comunidad. A la fecha ASOPROCAT está más orientada a los negocios y por tanto ha ganado credibilidad en la comunidad. ASOPROCAT está manejando sus procesos administrativos pero es necesario profundizar su entrenamiento administrativo y logístico. Los líderes de ASOPROCAT han mejorado su capacidad de negociación; lograron la donación de un motor eléctrico para la planta procesadora de chile con la CMDR y el alcalde de Dagua.

ASOPROCAT había permanecido inactiva; no ofrecía ningún servicio a sus asociados. A la fecha, provee servicios de almacenamiento y procesamiento de chile, así como de transportación del producto, comercialización y adquisición de insumos agrícolas.

Los asociados originales de ASOPROCAT pertenecen sólo a la comunidad de Atuncela. Debido al éxito del proyecto, gente de otras comunidades se han asociado.

Cuando se le preguntó al líder de ASOPROCAT cómo lo había cambiado el proyecto, respondió: *“Antes era una gente común en mi comunidad; ahora me siento motivado, comprometido con la comunidad, mi familia y conmigo mismo. Tengo más responsabilidades. He crecido como persona, pues tengo un contacto personal con instituciones y hombres de negocios. Siento que soy importante para mi comunidad y ellos me reconocen como un buen líder y que trabajo a fin de mejorar mi comunidad. He mejorado mis relaciones con otros miembros de la comunidad porque tengo más responsabilidad y porque tengo que hablarles más frecuentemente. Me estoy convirtiendo en un modelo para mi comunidad y eso es importante”*.

Los pequeños agricultores producían vegetales; estaban de moda y todo mundo lo estaba haciendo. Algunos hicieron dinero plantando tomates, pero muchos de ellos perdieron porque los precios y el mercado de tomate son muy inestables. Los tomates fueron vendidos en los mercados libres locales sin ningún contrato de producción o precio de garantía; ya no querían plantar tomates, así que fácilmente se transformaron en productores de chile por contrato. Ellos saben que el chile es pagado con anticipos, aún antes de que lo planten y el precio es pagado en dólares al tipo de cambio de mercado.

Los asociados de ASOPROCAT no tenían asistencia técnica ni servicios de extensión. Nadie los entrenó en mejores prácticas agrícolas. ASOPROCAT cuenta con un comité técnico agrícola que recibe entrenamiento de las instituciones y sus miembros tienen la responsabilidad de entrenar a los agremiados. Este comité también sirve como un servicio de extensión en la comunidad. Cuando tienen problemas agrícolas que no pueden

solucionar, piden ayuda de las instituciones. Las instituciones comprometidas con el proyecto proveen asistencia técnica agrícola.

No existen datos de generación de ingresos, pero los ingresos de los agricultores han mejorado considerablemente. Cuando se le preguntó a un asociado de ASOPROCAT cómo le había afectado el proyecto, contestó: *“Antes tenía que emplearme como trabajador, pero a la fecha trabajo en mi propia granja, no necesito buscar empleo. Esta situación me permite estar con mi familia todo el tiempo, en tanto que antes acostumbraba trabajar en otras granjas y sólo tenía tiempo de estar con mi familia por las noches, ahora comparto más tiempo con ellos, me ayudan con las actividades del cultivo. Esta es una gran ventaja pues trabajo para mí mismo y no para alguien más. Este proyecto me da más independencia”*.

Antes, el cultivo de tierras era desordenado; hoy, todas las actividades de cultivo son planeadas con el consiguiente avance en la organización de la unidad productiva, más disciplina y un mejor uso del tiempo y los recursos.

Respecto al ingreso derivado del chile, los productores lo invirtieron completamente en sus familias: en educación, servicios de salud, vestido y servicios en general. La producción de chile picante pasó de ser una actividad económica marginal para convertirse en la principal actividad económica generadora de ingresos.

Cuando se les preguntó cuáles eran las ventajas de ser asociados de ASOPROCAT, contestaron:

- Sentimos que estamos haciendo un esfuerzo común para mejorar nuestras condiciones de vida a través de proyectos productivos.
- La asociación es un lugar donde podemos compartir ideas y problemas comunes, generar confianza y amistad entre nosotros y mejorar nuestra relación comunitaria.
- Tenemos la oportunidad de ser entrenados en distintos temas, aprendemos nuevas cosas, podemos crecer como personas.
- Con la Asociación estamos unidos.
- Todos aprendemos de uno y otro, nos apoyamos el uno al otro como una familia.

El proyecto le permite a la comunidad construir capital social.

Factores de éxito

Es importante destacar que desde su concepción, el proyecto ha tenido una orientación de mercado. Se tomó la decisión de trabajar con el chile porque este producto tiene comercialización asegurada, con un mecanismo de precios preestablecido que permite que al agricultor calcular la rentabilidad de la actividad. También le permite tomar mejores decisiones para plantar con mayor certidumbre y con menores riesgos de mercado. La comercialización asegurada motiva a los pequeños agricultores a ser parte del proyecto; es algo real, palpable y comprobable.

Tras la reciente y continua devaluación del peso colombiano, la producción de una hectárea de chile le permite a la familia rural generar un ingreso neto como salario mínimo mensual de US\$130 y una tasa de ganancia mensual de 3.8%. Debido al producto se paga en dólares de E.U., los agricultores cuentan con un poder de compra mas estable. En la medida que el proyecto garantiza el ingreso de los pequeños agricultores, los motiva a continuar trabajando dentro del mismo, participar en sus actividades, al tiempo que da a las instituciones y al proyecto mismo credibilidad y compromete al agricultor. Estos son resultados tangibles.

Los pequeños agricultores están conscientes de la falta de oportunidades en sus comunidades, especialmente para los jóvenes que ven en los grupos armados, en los cultivos ilícitos y en el tráfico de drogas, opciones para ganarse la vida. Cuando se le ofrecen oportunidades para generar ingresos de manera legal y pacífica, oportunidades para crecer como individuos, de servir como modelo para otras comunidades, éstas se comprometen totalmente y tienen la voluntad de mejorar sus condiciones de vida. Sólo necesitan de alguien que crea en ellos y de que haya condiciones apropiadas para que asuman la responsabilidad de su propio desarrollo.

Trabajar en alianza no es fácil. Las instituciones estatales que otorgan servicios a los pequeños agricultores no tienen credibilidad, ni con el sector privado ni con los pequeños agricultores. Se cree que estas instituciones y sus oficiales quieren tomar ventaja de los proyectos y manipular los recursos con propósitos personales y electorales. Sin embargo, es incuestionable que necesitamos tener al Estado como aliado. Cuando se decide trabajar en alianza, se requiere un compromiso de largo plazo, lo cual implica tolerancia y paciencia para reconocer a las personas y a las instituciones, para reconocer el trabajo de la gente y para entender las situaciones conflictivas.

La confianza no puede establecerse por decreto; es construida en las relaciones entre los actores. Existe una desconfianza normal entre los agricultores y los comerciantes del producto; cada uno piensa que puede tomar ventaja del otro. En algunas ocasiones, los agricultores han visto aún con desconfianza la intervención de la Fundación Carvajal. La mejor estrategia para generar confianza es actuando con transparencia, cumplir lo acordado y hablar siempre con la verdad; es un factor de éxito en todo proyecto, pero es difícil construirla; es además indispensable para que la alianza funcione. Generar confianza entre los actores ha sido una tarea ardua para la Fundación Carvajal que considera que es posible construir alianzas para promover el desarrollo rural y mejorar el uso de los pocos recursos disponibles, pero sólo cuando está basada en la confianza.

Limitaciones

No hay una sola institución en el área dispuesta a ofrecer servicios de apoyo financiero a los pequeños agricultores. El Secretariado de Agricultura tiene técnicos calificados pero no los suficientes recursos para ir al campo a dar servicios de apoyo a pequeños agricultores. Las UMATAs tienen presencia a nivel local, pero el capital humano con el que cuentan es pequeño. Existen pocos técnicos, no tienen transporte y no pueden cubrir todo el municipio. Existe una alta tasa de movilidad del personal, por lo que la inversión

hecha en entrenamiento se pierde en poco tiempo. Las transferencias de recursos del nivel central y los recursos que son generados en los municipios no son suficientes para asumir la responsabilidad que ha sido delegada al nivel local. El Estado no reconoce la importancia de ofrecer servicios de apoyo a los pequeños agricultores para volverse más competitivos y participar en mercados y cadenas productivas.

Las políticas para el sector rural están diseñadas a nivel central, pero no son efectivas a nivel local. Por ejemplo, un banco agrario tiene crédito para la pequeña agricultura, con recursos donde el Fondo Agrícola de Garantías (FAG) asume el 80% de la garantía y el 20% restante puede ser garantizado con un contrato de venta futuro; pero a nivel local, los administradores bancarios no otorgan crédito si el solicitante no garantiza el préstamo en 100% en términos reales. Los pequeños agricultores no están en posición de presentar garantías reales; en la mayoría de los casos, tienen problemas con las escrituras de la tierra. No hay coherencia entre las políticas y su implementación.

La situación interna de conflicto armado, la violencia y el tráfico de drogas impactan negativamente sobre el desarrollo normal de las actividades del proyecto. En ocasiones hay actividades que no pueden realizarse debido a problemas de orden público que evitan el acceso de los técnicos a las comunidades. Aún cuando ninguno de los que participan en los proyectos han tenido problemas con grupos armados, esta situación los pone a trabajar bajo condiciones de alto riesgo. Se han perdido oportunidades de hacer negocios porque no ha sido posible llevar a clientes extranjeros potenciales a las áreas de producción, por razones de seguridad. Los grupos armados conocen bien las actividades que se llevan a cabo. La mejor estrategia, para no estar ligado al conflicto, es no participar en él y ser muy transparente. Esta situación no puede ser modificada por las instituciones locales, lo más que se puede lograr es negociar con los actores armados para que permitan trabajar.

Lecciones aprendidas

- *Es muy importante mantener comunicación entre los participantes del proyecto.*

La información tiene que fluir hacia adelante y hacia atrás a lo largo de la cadena productiva y entre las instituciones, a manera de mejorar los procesos y hacerlos más eficaces, para evitar malentendidos y chismes, para encontrar la mejor solución a los problemas entre todos los actores y para cambiar la forma de hacer negocios. Cada eslabón de la cadena productiva debe estar interesado en que cada uno haga buenos negocios. Si un eslabón crece, todos crecen; es una situación en que todos ganan.

- *Trabajar en alianza con distintos actores es difícil, pero al mismo tiempo es una excelente estrategia, especialmente cuando los recursos son escasos.*

Cuando los recursos institucionales son escasos, las instituciones y los actores se podrían complementar el uno al otro y reforzar aquellas áreas en las cuales una institución o un actor tiene debilidades. Una alianza es un compromiso de largo plazo en el cual todos los actores de la alianza trabajan por el mismo objetivo, aún cuando tengan distintos intereses particulares.

- *Los actores de un proyecto tienen que estar de acuerdo todo el tiempo con el fin de instrumentar acciones y lograr objetivos.*

Hay por lo menos una reunión al mes, en la cual todos los actores participan. En este espacio se discuten nuevas ideas, se resuelven problemas y las decisiones se toman por consenso, por el bien del proyecto y no para beneficiar sólo a uno de los actores involucrados. Esta estrategia evita la duplicación de esfuerzos y minimiza el desperdicio de recursos.

- *Sin un mercado garantizado, hay menos oportunidades de tener un proyecto de desarrollo rural productivo.*

El mercado debiera ser el punto de entrada de cualquier proyecto de desarrollo rural generador de ingresos, porque un mercado garantizado y precios estables son un gran incentivo para que los agricultores participen en él; permite la planeación agrícola, facilita la toma de decisiones gerenciales y evita el riesgo de plantar sin conocer precios, condiciones de negociación o clientes.

- *Es mejor trabajar con la comunidad, con la organización y el componente de producción de manera simultánea.*

Los agricultores son gente muy práctica que entienden de cosas tangibles, útiles y reales; es difícil motivar a los agricultores con cosas intangibles. El componente de organización tiene un alto nivel de intangibles, pero éstos son necesarios para fortalecer la organización y la organización es necesaria para generar ventajas comparativas y economías de escala entre los pequeños agricultores.

- *Existen muchas variables externas que no pueden ser controladas por el proyecto, tales como la macroeconomía, las políticas gubernamentales y el orden público, entre otras.*

Un peso colombiano sobrevaluado podría sacar del negocio de exportación a la pasta de chile picante colombiana. La degradación del conflicto y la generalización de la violencia podrían causar un desplazamiento de los pequeños agricultores, suspensión en la producción de los campos, que los contratos no se cumplan y que se pierdan los clientes extranjeros. Los pequeños agricultores no tienen suficiente poder ni capacidad de cabildeo para influir las decisiones gubernamentales; pero éstas pueden afectarlos negativamente.

- *Si la organización basada en la comunidad no ofrece servicios a sus asociados, ellos no ven razón alguna para ser parte de ella.*

La gente no ve ninguna razón para organizarse si no ven ganancias generadas por su participación. Organizarse tiene un costo de tiempo, dinero y oportunidades. Cuando una organización proporciona servicios a sus asociados, los motiva a ser activos en ella.

Reflexiones finales

La Fundación Carvajal e instituciones socio han acompañado la organización comunitaria por poco más de dos años. La pregunta pertinente es: ¿ Por cuánto tiempo y en qué área debería continuar esta colaboración? ¿Qué tan deseable es este liderazgo institucional? Los donantes frecuentemente plantean el problema de la sostenibilidad del proyecto después de que termina el financiamiento. Al mismo tiempo, los donantes tienden a continuar financiando proyectos cuando perciben que hay apoyo institucional sólido.

Sentimos que nuestro papel debe ser modificado, pero este cambio depende de dos factores – variables exógenas y la comunidad. Creemos que las instituciones tienen que ser flexibles, sensibles a la dinámica interna de la comunidad y responsables frente a los cambios que van surgiendo. Más que ser un problema de sostenibilidad, es un asunto de interacciones entre los actores en la cadena de producción-comercialización, donde cada uno juega un papel clave de acuerdo al contexto específico y a los tiempos dinámicos del proyecto. El horizonte de tiempo en estos proyectos no es corto, sino de mediano plazo, porque estamos modificando la mentalidad de los involucrados y su manera de hacer negocios. Más aún, siempre hay factores exógenos impredecibles que pueden apuntalar o bloquear la sostenibilidad que el proyecto está tratando de alcanzar.

Referencias

- Banco de la República. 1998. Estadísticas Principales Indicadores Económicos (www.banrep.gov.co).
- DANE (Dirección Nacional de Estadística). 1999a. Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales (www.dane.gov.co).
- DANE. 1999b. Información Estadística, Proyección 1999. (www.dane.gov.co).
- DANE. 2001c. Información Estadística. (www.dane.gov.co).
- FAO. 2000. Departamento Económico y Social, División de Estadísticas, (www.fao.org).
- Gómez Gallego, Jorge. 2001. *La caficultura en Colombia en el peor momento de su historia* (www.deslinde.org.co).
- La Nota Económica. 2001. Series Económicas, Indicadores Macroeconómicos (www.lanota.com.co).
- Portafolio. 1999. Indicadores Económicos (www.portafolio.com.co).
- World Bank. 2000a. Data & Statistics, World Development Indicators. (www.worldbank.org).
- World Bank. 2000b. Country Brief. (www.worldbank.org).