



EXPERIENCIA Y LECCIONES DERIVADAS DE UN PROYECTO DE REHABILITACIÓN DE PEQUEÑAS ÁREAS CACAOTERAS EN EL SUR DEL TOLIMA

Análisis desde las percepciones y opiniones de
sus beneficiarios

Pilar Andrea Martínez M.
Luis Fernando Restrepo T.



EXPERIENCIA Y LECCIONES DERIVADAS DE UN PROYECTO DE
REHABILITACIÓN DE PEQUEÑAS ÁREAS CACAOTERAS EN
EL SUR DEL TOLIMA

Análisis desde las percepciones y opiniones de
sus beneficiarios



© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2012



Experiencia y lecciones derivadas de un proyecto de rehabilitación de pequeñas áreas cacaoteras en el Sur del Tolima: análisis desde las percepciones y opiniones de sus beneficiarios por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported Basada en una obra en www.iica.int

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial: Luis Fernando Restrepo T.

Coordinación gráfica: Melissa López N.

Diseño de portada: Iovanna Serna S.

Diagramación: Iovanna Serna S.

Fotografías: Alejandro Valencia V., Jaime Mañozca R., Pilar Martínez M.

Impresión: Dígitos y Diseños Industria Gráfica

Martínez M., Pilar Andrea

Experiencia y lecciones derivadas de un proyecto de rehabilitación de pequeñas áreas cacaoteras en el Sur del Tolima: análisis desde las percepciones y opiniones de sus beneficiarios / Pilar Andrea Martínez M., Luis Fernando Restrepo T. – Bogotá: IICA, 2012
60 p.; 21,6 x 27,9 cm.
ISBN13: 978-92-9248-389-0

1. Theobroma cacao 2. Explotación en pequeña escala 3. Asistencia técnica 4. Desarrollo rural 5. Participación comunitaria 6. Desarrollo de la comunidad I. Restrepo T., Luis Fernando II. IICA III. Título

AGRIS
E50

DEWEY
307.7209861

Equipo de la Oficina del IICA en Colombia, a cargo de la ejecución del proyecto “Rehabilitación de 2.225 hectáreas de cacao bajo modelo agroforestal, en beneficio de 890 familias de los municipios de Planadas, Rioblanco, Ataco, Chaparral, San Antonio y Rovira”:

Luis Fernando Restrepo T., Coordinador Área de Desarrollo Rural

Nohra Hernández R., Asistente Área de Desarrollo Rural

Jaime Mañozca R., Director Técnico del Proyecto

Víctor G. Escandón R., Coordinador Planadas-Ataco

Carlos F. Lozano C., Coordinador Chaparral-San Antonio-Rioblanco

Alejandro Valencia V., Coordinador Rovira-San Antonio

María Eugenia Ocampo P., Coordinadora SIMA-SIGA

Pilar Andrea Martínez M., Profesional Socio-Empresarial

Gabriel A. González M., Profesional Socio-Empresarial

Edgar Henao B., Técnico Cacao, Ataco

Brenda J. Rodríguez, Técnica Cacao, Planadas-Ataco

Antonio Agudelo S., Técnico Cacao, Rovira

Jhon H. Quintero P., Técnico Cacao, Chaparral-Rioblanco

José H. Rodríguez G., Técnico Cacao, Rioblanco

Ferney Cruz D., Técnico Cacao, Chaparral

Henry Piedrahita Ll., Técnico Cacao, Chaparral-San Antonio

Rafael Velásquez P., Técnico Cacao, Rovira-San Antonio

Dora Lilia Hernández F., Administradora Contable Oficina Local Chaparral

María Edilia Useche L., Auxiliar Contable Oficina Local Chaparral



CONTENIDO



Presentación	vi
Introducción	vii
I. Proceso Metodológico para el Análisis de la Experiencia del Proyecto	9
1.1. Propósito y enfoque del análisis evaluativo	10
1.2. Componentes de la evaluación	11
1.3. Diseño y aplicación de instrumentos	12
1.4. Ruta general de la evaluación	13
II. Antecedentes del Proyecto	17
2.1. Análisis situacional inicial	18
2.2. Elementos clave para el diseño del Proyecto	21
III. Diseño del Proyecto	23
3.1. Propósito	24
3.2. Localización y beneficiarios	24
3.3. Diseño de la intervención	25
3.4. Componentes de la intervención	25
3.5. Inversiones de apoyo de otras instituciones	27
IV. Logros del Proyecto	29
4.1. Inversión predial	30
4.2. Asistencia y capacitación técnica	33
4.3. Mitigación de algunos efectos ambientales en las plantaciones de cacao	35
4.4. Fortalecimiento organizativo socio-empresarial	36
4.5. Gestión comercial	38
V. Situación Productiva y Organizativa, Un Año Después del Cierre del Proyecto	41
5.1. Componente técnico-productivo	42
5.2. Componente socio-organizativo	44
VI. Lecciones Aprendidas de la Ejecución del Proyecto	51
6.1. Formulación y diseño	53
6.2. Ejecución	54
6.3. Sostenibilidad	56
6.4. Elementos a considerar en futuros procesos o proyectos similares	58

PRESENTACIÓN

En el marco de los acuerdos de cooperación internacional suscritos entre los Gobiernos de los Estados Unidos y Colombia, para la reducción de cultivos ilícitos y la consolidación de la paz en Colombia, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) ha implementado distintos programas y proyectos que buscan promover la cohesión social y una cultura de la legalidad mediante el apoyo a actividades económicas y sociales, especialmente en zonas afectadas por la economía ilegal y la violencia, en las que se busca generar o fortalecer oportunidades económicas lícitas y sostenibles.

Específicamente, en el período 2006–2010, USAID Colombia, a través de la firma ARD Inc., ejecutó el programa denominado “Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal” (Programa ADAM), cuyo propósito fue el fortalecimiento de procesos de desarrollo rural e institucionalidad local en los territorios de influencia del Programa, con el fin de contribuir al mejoramiento de los niveles de ingreso, desarrollo y bienestar de las comunidades rurales localizadas en dichos territorios.

En el caso específico del Sur del Tolima, uno de los proyectos constitutivos del Programa ADAM, fue el denominado “Rehabilitación de 2.225 hectáreas de cacao bajo modelo agroforestal, en beneficio de 890 familias de los municipios de Planadas, Rio Blanco, Ataco, Chaparral, San Antonio y Rovira”. Este proyecto se ejecutó entre los años 2008 y 2010, en virtud de un convenio de cooperación suscrito entre ARD Inc. y la Oficina del IICA en Colombia. Sus componentes básicos fueron la rehabilitación y/o siembra de cacao, con base en un modelo agroforestal; la puesta en marcha de servicios participativos de asistencia técnica cacaotera; el establecimiento y operación de canales de comercialización del grano; y la creación y fortalecimiento de 6 asociaciones municipales de pequeños productores y de una organización de segundo grado que las reúne.

Como resultado de un proceso de evaluación de dicho proyecto –realizado participativamente por sus propios beneficiarios y que se sustentó, principalmente, en sus propias opiniones y percepciones– se elaboró el presente documento, que recopila los principales logros obtenidos, experiencias derivadas y lecciones aprendidas de la ejecución del proyecto. Esta publicación, que se hace como parte de las acciones de cooperación técnica que realiza el IICA en Colombia, ha sido posible gracias al trabajo del equipo profesional que, bajo la dirección del Área de Desarrollo Rural de la Oficina del IICA en Colombia, operó el citado proyecto.

Christopher A. Hansen
Representante del IICA en Colombia

INTRODUCCIÓN

A través de su propia experiencia en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos y actividades de desarrollo rural, la Oficina del IICA en Colombia ha venido constatando la gran importancia que revisten los procesos de sistematización de las experiencias derivadas de tales proyectos, sobre todo cuando dichos procesos se apoyan, además de la información cuantitativa disponible, principalmente en los elementos de orden cualitativo y subjetivo expresados por los propios participantes y beneficiarios de los proyectos. En este sentido, para el IICA se ha hecho evidente la necesidad de avanzar en procesos de sistematización que impliquen, más allá del simple registro de procedimientos y resultados, la realización de análisis reflexivos, de carácter colectivo, sobre las experiencias de ejecución de proyectos. En la medida que estos procesos promueven lecturas autocríticas de tales experiencias, se favorece la identificación y aprendizaje de lecciones que, por lo general, resultan muy útiles para otros proyectos y actividades similares o relacionadas.

Para el caso específico de la Actividad o Proyecto ADAM denominado “Rehabilitación de 2.225 hectáreas de cacao bajo modelo agroforestal, en beneficio de 890 familias de los municipios de Planadas, Rioblanco, Ataco, Chaparral, San Antonio y Rovira”, en el presente documento se recoge un conjunto de elementos analíticos en torno a los procesos y resultados inherentes a la ejecución del Proyecto, con sustento en las propias percepciones, opiniones y visiones de sus beneficiarios.

El documento incluye, inicialmente, una descripción del proceso metodológico surtido para la sistematización de la experiencia y lecciones derivadas del Proyecto. Después se presentan, de manera sucesiva, los principales antecedentes que explican el origen y enfoque del Proyecto; un resumen del diseño del mismo, en particular de su propósito, objetivos y alcances; y una síntesis de los logros obtenidos como producto de su ejecución. Posteriormente, en las secciones subsiguientes, se realiza un análisis tanto de las principales experiencias derivadas de la ejecución del Proyecto, como de las lecciones aprendidas en dicho proceso y de los resultados que este arrojó. Por último, el documento recoge un conjunto de reflexiones, de carácter general, suscitadas y compartidas entre los dirigentes de las organizaciones sociales beneficiarias del Proyecto, durante el proceso de evaluación participativa de la experiencia extraída del mismo.



I

Proceso Metodológico para la Realización del Análisis de la Experiencia del Proyecto



1.1. PROPÓSITO Y ENFOQUE DEL ANÁLISIS EVALUATIVO

La experiencia de múltiples proyectos de desarrollo rural ejecutados en el país, indica que existen muchas y muy valiosas conclusiones y lecciones aprendidas a partir de tales proyectos, que trascienden a las simples recopilaciones de datos e indicadores de resultados. Con gran frecuencia, se ha encontrado que hay información intangible de alta calidad y valor que, en la mayoría de los casos, está inmersa en las vivencias, percepciones y lecturas que conservan los grupos o comunidades beneficiarias de los proyectos ejecutados.

Partiendo de esta consideración, el análisis de la experiencia derivada del Proyecto “Rehabilitación de 2.225 hectáreas de cacao bajo modelo agroforestal, en beneficio de 890 familias de los municipios de Planadas, Rioblanco, Ataco, Chaparral, San Antonio y Rovira”, se enfocó principalmente a la promoción de aprendizajes, con base en las reflexiones y análisis de sus propios protagonistas, en particular los campesinos beneficiarios del Proyecto. En este sentido, se quiso estimular una lectura de la experiencia inherente al Proyecto, sustentada en diferentes ópticas de participantes en el mismo, con el propósito de generar un conocimiento que pueda contribuir al éxito de futuros procesos similares o, al menos, suministre elementos aplicables o replicables en situaciones semejantes.

Se trata entonces de un proceso mediante el cual se intentó hacer explícita la percepción de los beneficiarios del Proyecto, tanto sobre sus resultados y logros, como sobre las principales lecciones aprendidas en torno a su ejecución. Por ello, el proceso metodológico para la realización del análisis de la experiencia derivada del Proyecto, se sustentó en un enfoque participativo de sus beneficiarios en la recopilación de datos y registros, al igual que en su análisis y las consecuentes reflexiones, discusiones y conclusiones. Por esta misma razón, fue un proceso cuyo ritmo y características fueron determinados por el propio grupo de campesinos vinculados al ejercicio de sistematización del Proyecto.



1.2. COMPONENTES DE LA EVALUACIÓN

La evaluación participativa de la experiencia derivada de la ejecución del Proyecto, abarcó sus dos componentes básicos: el técnico-productivo y el socio-empresarial. El primero se refiere a los objetivos y actividades relacionadas con la rehabilitación de las plantaciones de cacao y el mejoramiento de los sistemas de beneficio del producto; el segundo incluye lo referente al establecimiento y fortalecimiento de organizaciones de los productores de cacao vinculados al Proyecto, en orden a atender su desarrollo gremial y facilitarles la comercialización del grano.

1.2.1. Componente Técnico-Productivo

El análisis de este componente incluyó las actividades vinculadas a la atención de las 890 familias beneficiarias, en orden a la rehabilitación de las 2.225 hectáreas de cacao de su propiedad y el mejoramiento del proceso de beneficio del grano. Las principales de tales actividades fueron la producción y/o adquisición y siembra de clones de cacao; el suministro de insumos, herramientas y materiales; y la provisión de asistencia técnica, de tipo predial y a través de Escuelas de Campo.

La sistematización del componente técnico-productivo se apoyó en 2 estrategias: i) una auto-evaluación realizada individualmente por el beneficiario en su propio predio, dirigida por un técnico, sobre el estado del sistema productivo establecido bajo modelo agroforestal, un año después de terminada la fase de ejecución del Proyecto, y de sus percepciones sobre los materiales vegetales establecidos, los insumos y herramientas recibidos, la asistencia técnica suministrada y, en general, los resultados y logros del Proyecto; ii) un conjunto de visitas de seguimiento y evaluación técnica efectuadas a los huertos clonales y viveros de producción de material vegetal para siembra de cacao, cuyo manejo y operación quedó a cargo de las diversas organizaciones de productores establecidas por el Proyecto.

Para la auto-evaluación técnica-productiva de nivel predial, se diseñó una muestra correspondiente al 10% de la totalidad de beneficiarios del Proyecto, distribuida aleatoriamente en cada uno de los municipios donde éste se ejecutó. Entre tanto, la visita de seguimiento y evaluación técnica a los huertos clonales y viveros de producción de material vegetal de cacao, se realizó a la totalidad de los mismos.

1.2.2. Componente Socio-Empresarial

El análisis de este componente abarcó el conjunto de actividades dirigidas a la constitución, operación y fortalecimiento de organizaciones de pequeños productores de cacao, en cada uno de los 6 municipios donde se ejecutó el Proyecto, y de la organización de segundo grado, de nivel regional, que las reúne.

El proceso se apoyó, de un lado, en una visita de una profesional del área social a cada una de las sedes de las organizaciones municipales de cacaoteros, en la que se diligenció una ficha tipo lista de chequeo, con el fin de identificar el estado administrativo actual de cada asociación; y, por otro lado, en un diagnóstico situacional de cada una de las organizaciones, el cual enfatizó la autoevaluación de sus elementos operativos, gremiales y comerciales, y sirvió de insumo tanto para la identificación de las lecciones aprendidas en la fase de fortalecimiento organizacional, como para la reflexión y análisis prospectivo en torno a la misma.

El procedimiento de sistematización se sustentó en 7 talleres, realizados en cada uno de los 6 municipios sede de las asociaciones de cacaoteros y uno final, en Chaparral, para el caso de la federación que las agremia. En los talleres, en los que participaron 40 personas (entre directivos y asociados de las organizaciones), se hizo una reflexión sobre el desarrollo, logros y avances de la experiencia organizativa y empresarial, que nació y se consolidó en marco del Proyecto.

1.3. DISEÑO Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS

Inicialmente, a manera de insumo básico para la sistematización de la experiencia del Proyecto, se elaboró un documento-resumen del mismo, que incluyó 3 secciones: diseño, objetivos y síntesis de resultados obtenidos. El documento se sustentó en la revisión y análisis de la información contenida en los informes de avance y final de ejecución del Proyecto, elaborados por el IICA, al igual que en las cifras y datos registrados en el Sistema de Información y Monitoreo del Programa ADAM (SIMA). También, se consultaron algunos de los integrantes del equipo técnico que tuvo a su cargo la dirección y ejecución del Proyecto. Una síntesis de dicho documento se presenta en el tercer capítulo de esta publicación.

La autoevaluación técnica-productiva en campo se realizó con base en visitas en las que se diligenciaron los siguientes 3 tipos de fichas:

- Ficha-guía de visita a predios (ver Figura No. 1), que incluyó información cuantitativa y cualitativa, con base en preguntas al beneficiario, y otras –con el carácter de verificadores– dirigidas a los propios técnicos entrevistadores. Estas últimas se enfocaron a inducir un proceso de observación y registro por parte del entrevistador, con el propósito de que verificara el estado de los insumos entregados, evaluara los conocimientos adquiridos por parte del campesino y su aplicación en el sistema productivo de cacao bajo arreglo forestal.
- Registro de visita de seguimiento y evaluación (ver Figura No. 2), que permitiera evaluar el estado, manejo y operación actual de los viveros, el destino que tiene el material vegetal obtenido y los criterios usado para la venta del mismo.

- La ficha de visita técnica de seguimiento y evaluación de huertos clonales (ver Figura No. 3), pretendía recopilar información en cuanto al estado actual del huerto, el cumplimiento de la normatividad establecida por el ICA para la producción de varetas porta yemas, los niveles de comercialización y precios de las mismas y las observaciones hechas por el técnico que realizó la visita.

Por otra parte, para la evaluación socio-empresarial, referida a las organizaciones cacaoteros, se aplicaron principalmente los siguientes dos instrumentos: i) Ficha de verificación o chequeo –con base en la cual se identificaron los elementos y actividades inherentes al quehacer y la gestión organizativa, administrativa y comercial de las asociaciones de productores– y que se aplicó mediante una visita a cada una de las sedes y juntas directivas de las organizaciones, y la revisión de su documentación y soportes administrativos y contables. ii) Instrumento de diagnóstico situacional –aplicado participativamente en cada uno de los talleres desarrollados con las juntas directivas y otros miembros de las organizaciones de cacaoteros– y que facilitó la identificación e interrelación de las valoraciones realizadas por los participantes y permitió identificar logros y limitaciones actuales y de qué manera estos se vinculan con cuál tipo de incentivos y restricciones del entorno externo de las organizaciones; igualmente, el instrumento ayudó a visualizar potencialidades y obstáculos que se prevén hacia el futuro en el entorno interno de las organizaciones, cómo deben ser manejados ambos elementos y de qué manera estos se vinculan con oportunidades y riesgos que se vislumbran en el entorno externo a las mismas.

1.4. RUTA GENERAL DE LA EVALUACIÓN

En un primer momento, se preparó un documento de resumen del Proyecto, con el carácter de insumo para la evaluación de la experiencia resultante del mismo. Luego, un equipo técnico hizo las visitas a los predios, huertos, y viveros, y diligenció –junto con los beneficiarios del Proyecto– las fichas respectivas. Posteriormente, se realizaron los talleres municipales con las organizaciones, en los cuales, primero se hizo el análisis situacional de la respectiva organización y, después, se presentó el resultado de las fichas y el documento de diseño, objetivos, resultados y logros del Proyecto; y, en la parte final de estos eventos, con base en los anteriores insumos, se hizo un ejercicio colectivo de percepciones y reflexiones sobre la experiencia derivada del Proyecto. Por último, se efectuó el taller con los directivos y delegados a la organización de segundo grado (APROCACHARCO), en el cual se presentaron los resultados arrojados por los talleres municipales y se hicieron análisis sobre la experiencia derivada del Proyecto y sugerencias para futuras intervenciones similares.

FIGURA No. 1
FICHA DE VISITA TÉCNICA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A FINCAS DE BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Municipio _____ Vereda _____ Núcleo _____

Predio _____ Beneficiario _____

1. En el siguiente cuadro, describa el estado actual del material vegetal otorgado por el Proyecto, anotando el estado fenológico del material que se encuentre vivo, el porcentaje y la causa de pérdida del material que ha desaparecido:

ASPECTO	FORESTALES	FRUTALES	CACAO
ESTADO FENOLÓGICO DEL MATERIAL VIVO			
PORCENTAJE DE MATERIAL PERDIDO			
CAUSA DEL MATERIAL PERDIDO			

2. Describa el uso dado a los insumos y herramientas entregados por el Proyecto y describa el estado actual y/o cantidad remanente (sin usar) de dichos insumos y/o herramientas.

INSUMO/HERRAMIENTA	USO DADO	CANTIDAD DISPONIBLE	ESTADO ACTUAL
Bultos de Cal Dolomita			
Abono orgánico Bocashi			
Fumigadora de espalda			
Caneca plástica 55 gl.			
Tijeras de poda			

3. El beneficiario del Proyecto hace uso de conocimientos adquiridos en las escuelas de campo?

- Podas SI ___ NO ___
- Control de Monilia SI ___ NO ___
- Abonos Orgánicos SI ___ NO ___
- Beneficio del grano de cacao SI ___ NO ___

4. El cultivo de cacao es la actividad productiva principal de la finca? SI ___ NO ___

Por qué? _____

5. El lote rehabilitado por el Proyecto ha incrementado su producción de cacao? SI ___ NO ___

Por qué? _____

6. Asiste a las reuniones de la Asociación? Siempre ___ Algunas veces ___ Nunca ___

Motivo _____

7. Qué materiales vegetales o herramientas o insumos le gustaría que el Proyecto le hubiese otorgado a los beneficiarios?

8. Cómo le hubiese gustado que se realizaran:

las capacitaciones? _____

la asistencia técnica? _____

las reuniones? _____

las entregas de material? _____

Observaciones generales del técnico que visita el predio, sobre el manejo del cultivo (si el espacio es insuficiente, escriba al respaldo)

Firma del Beneficiario

Huella Digital

Nombre del Técnico

___/___/___
Fecha de Visita

FIGURA No. 2
FICHA DE VISITA TÉCNICA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
A VIVEROS DE PRODUCCIÓN DE MATERIAL VEGETAL PARA SIEMBRA DE CACAO

Municipio _____ Vereda _____ Núcleo _____

Nombre del Vivero _____ Asociación o Persona a Cargo del Vivero _____

1. Número actual de plantas?

Germinación	Crecimiento	Injertación	Endurecimiento

2. El Vivero se maneja con la normatividad establecida en la Resolución del ICA? SI ___ NO ___

3.Cuál es el estado actual del vivero? Bueno ___ Regular ___ Malo ___

Polisombra	Sistema riego	Control arvenses	Control hormiga arriera	Control <i>phythoptora</i>	Cercas

4. En el vivero se propaga otra especie diferente al cacao? SI ___ NO ___

En caso afirmativo, cuál(es) especie(s)? _____

5. El material vegetal obtenido en el vivero es para uso de la Asociación? SI ___ NO ___

6.Cuál es el precio de venta del (los) material(es) producido(s)? _____

Observaciones generales del técnico que realiza la visita, sobre el estado del vivero (si el espacio es insuficiente, escriba al respaldo)

Firma del Beneficiario

Huella Digital

Nombre del Técnico

___/___/___
Fecha de Visita

FIGURA No. 3
FICHA DE VISITA TÉCNICA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A HUERTOS CLONALES DE CACAO

Municipio _____ Vereda _____ Núcleo _____

Nombre del Huerto o Predio _____ Propietario _____

I. Estado actual del huerto clonal? (SI o NO realiza las siguientes prácticas?)

Podas	Control Malezas	Control Hormiga Arriera	Deschuponada	Control Monilia	Placas Identificación

II. El huerto clonal cumple con la normatividad establecida en la Resolución del ICA? SI ___ NO ___

III. Fertiliza el huerto clonal? SI ___ NO ___ Cada cuánto? _____ Producto usado? _____

IV. En los últimos tres meses ha comercializado las varetas porta yemas? SI ___ NO ___

V.Cuál es el valor de cada vareta porta yemas? _____

Observaciones generales del técnico que realiza la visita, sobre estado de huerto clonal (si el espacio es insuficiente, escriba al respaldo)

Firma del Beneficiario

Huella Digital

Nombre del Técnico

___/___/___
Fecha de Visita



II

Antecedentes del Proyecto



2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIONAL INICIAL

El Sur del Tolima posee gran tradición productiva de cacao. No obstante, el análisis situacional realizado al comenzar la ejecución del Programa ADAM, permitió establecer –como hechos más sobresalientes– que la mayoría de las plantaciones los pequeños productores estaban en mal estado productivo, sobre todo en razón del material genético sembrado y el deficiente manejo agronómico y sanitario dado a los cultivos, y se evidenciaron fallencias en la cosecha y beneficio del producto, que inciden negativamente en su calidad y precio. Igualmente, se detectó una casi total ausencia de procesos de asistencia técnica a los pequeños agricultores, gran limitación en la operación de canales de comercialización del grano; serias restricciones en las condiciones socio-económicas de los pequeños productores y bajos niveles de organización social por parte de los mismos.

2.1.1. Edad, Densidad de Siembra y Material Genético de las Plantaciones

Las estimaciones realizadas durante la fase de pre-diseño del Proyecto, arribaron a la conclusión que sólo un 15% de las áreas cacaoteras del Sur del Tolima tenían una edad inferior a 15 años, mientras que el 85% restante superaba esa edad; inclusive, algunos analistas estimaron que muchas de estas últimas áreas tenían más de 25 años de establecidas. Las valoraciones hechas indicaron la existencia de densidades de siembra del orden de 800 a 850 árboles por hectárea, que se consideran bajas en relación con las condiciones ambientales y edafológicas predominantes en las zonas cacaoteras de la región. También, la información disponible indicaba que la mayoría de las plantaciones de cacao en el Sur del Tolima se sustenta en híbridos y en algunos materiales de carácter “común” y que, además, gran parte de estas plantaciones son muy antiguas y tienen muchos árboles improductivos o que registran bajos niveles de productividad física y económica. En general, los análisis realizados señalaron un déficit de procesos de renovación o rehabilitación de plantaciones, que estuviesen apoyados en mejores diseños de las mismas y en materiales con mejores características genéticas.





2.1.2. Manejo Agronómico y Sanitario

Los principales problemas y limitantes sanitarios detectados en la etapa previa a la formulación del Proyecto, fueron: i) La monilia, enfermedad fungosa causada por el agente *Moniliophthora roreri*, que ataca a las mazorcas y constituye uno de los mayores limitantes en la producción de cacao. ii) *La Phytophthora palmivora*, hongo radicado en el suelo que destruye las raíces del árbol de cacao. iii) La hormiga arriera, plaga que afecta a los clones jóvenes, que son los más susceptibles, pero que también puede atacar árboles de cacao en producción. iv) *El Monalonion sp.*, insecto conocido como “chinche”, cuyo peor daño es ocasionado en el estado de larva, ya que el ataque a las mazorcas tiernas altera el desarrollo y madurez del fruto. v) Los áfidos, pequeños insectos que atacan la planta en los tejidos más blandos, es decir en los brotes tiernos y los cojines florales.

El manejo sanitario de estos problemas y, en general, el manejo agronómico de los cultivos de cacao, es aún deficiente. No se suele realizar un manejo integrado, que incluya prácticas como podas, regulación de sombríos, drenajes, aplicación de microorganismos, deschuponado de plumillas y revisiones periódicas de campo. Tampoco es común el uso de material clonal, ni la fertilización adecuada de los cultivos, sobre todo con elementos de origen orgánico.

Lo que más se puso en evidencia, en los análisis desarrollados antes del diseño del Proyecto, fue el deficiente manejo agronómico y el bajo nivel tecnológico de la mayor parte de los cultivos de cacao de la región. Además del poco empleo de prácticas culturales para el mantenimiento y sanidad de las plantaciones, como las ya mencionadas, también se pudo establecer la existencia de bajos niveles de productividad, que oscilan apenas entre 350 y 450 Kg. de cacao por hectárea/año.

2.1.3. Cosecha y Beneficio

Según el diagnóstico inicialmente realizado, en las prácticas de recolección y post-cosecha se registran fuertes carencias que, en gran medida, determinan los bajos ingresos derivados de las explotaciones regionales de cacao, ya que en esas etapas se define mucho de la calidad del producto final y, por ende, de su precio.

2.1.4. Asistencia Técnica

FEDECACAO presta servicios de asistencia técnica, con base en un pequeño equipo técnico cuya sede es Chaparral; algunas de las UMATA y Secretarías de Agricultura de los municipios del Sur del Tolima disponen ocasionalmente de técnicos que realizan apoyos puntuales a los cacaoteros. Pese a estos esfuerzos, la asistencia técnica es escasa y discontinua; así mismo, falta acompañamiento socio-empresarial para las iniciativas gremiales y asociativas de los campesinos.

Durante el período previo a la formulación del Proyecto, se hizo evidente la necesidad de ampliar tales servicios y replantear su pertinencia en cuanto a contenidos, alcances y procedimientos. Pero cabe advertir que, además de las limitaciones financieras e institucionales para la adecuada prestación de servicios de asistencia técnica a los cacaoteros, también hay serios obstáculos derivados de factores como la dispersión de los productores, las dificultades de acceso a muchas zonas y fincas, y la complicada situación de orden público en el territorio.

2.1.5. Comercialización

La información disponible antes de la formulación del proyecto indicaba que el mercadeo del cacao en la región se efectuaba, predominantemente, sobre la base de una alta intermediación en la compra del grano. Al respecto, se señalaron como factores determinantes, la dispersión de las fincas de cacao y el bajo nivel de asociatividad y encadenamiento productivo de los productores. El alto grado de intermediación en la compra del grano de cacao, en algunas zonas, genera manipulación de los precios y detrimento en los ingresos de los productores.

2.1.6. Situación Socio-Económica de los Pequeños Productores

Los estimativos previos al diseño del Proyecto señalaron que el área de las fincas cacaoteras del Sur del Tolima es de 2 a 3 hectáreas, lo cual limita la ampliación de los cultivos y la generación de ingresos sostenibles. Además, el cacao se suele combinar con otros cultivos o actividades productivas por lo que, más que una plantación de monocultivo, es parte de un sistema de economía campesina. Es decir, su explotación constituye un componente parcial de los ingresos del campesino, que complementa los derivados de otras pequeñas actividades productivas o laborales. Algunos registros indican que, en el sur del Tolima, los cacaotales ocupan apenas el 12,5% del área total de las fincas cacaoteras.

La situación social de la mayoría de los cacaocultores es crítica. Muchos carecen de formalización de su propiedad, por tratarse de posesiones o sucesiones no legalizadas. Así mismo, en el diagnóstico inicial se establecieron índices de necesidades básicas insatisfechas del orden del 50-65%; niveles educativos muy bajos, con registros de analfabetismo funcional del 21%; y viviendas con serias limitaciones de habitabilidad (53% carece de sanitario, letrina o pozo séptico; 74% tiene paredes de bahareque; en 93% se cocina con leña; y 73% se abastece de agua para consumo humano de fuentes superficiales).¹

¹ Gobernación del Tolima – Oficina del IICA en Colombia. Análisis de Factibilidad y Diseño Institucional para el Fomento Agroempresarial de los Cultivos de Cacao, Caucho y Maderas Finas en el Sur Oriente y el Sur del Departamento del Tolima. IICA, Bogotá, 2005.

En resumen, la población regional cultivadora de cacao se caracteriza por su alta edad, significativos índices de analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, precarias condiciones de vivienda y poco acceso a servicios públicos domiciliarios. No se dispuso de datos sobre sus ingresos; sin embargo, las condiciones de vida indican que la actividad cacaotera aún no genera los ingresos necesarios que conlleven a un mejoramiento de sus condiciones de vida.

2.1.7. Organización de los Productores

Con anterioridad al diseño y ejecución del Proyecto, sólo se detectó la existencia de un par de asociaciones de pequeños productores de cacao en el área de influencia del Proyecto (AMUCCOL, de Planadas, y ASOPACAO, de Rovira), además de una organización incipiente de tipo regional (ASOCATOL). Esta última organización, aunque con sede en Chaparral, venía intentando ampliar su radio de acción a los 6 municipios incluidos en el proyecto. Sin embargo, su impacto en materia organizativa y de comercialización todavía era muy limitado, principalmente por las restricciones de carácter financiero y de capacidades instaladas que la aquejan.

En términos generales, hay antecedentes de experiencias negativas en la parte asociativa y gremial, lo cual ha generado en algunos sectores incredulidad y resistencia frente a este tipo de procesos. Predomina el individualismo, lo cual repercute en generar de manera espontánea una cultura asociativa. Existe un bajo nivel de escolaridad en directivos y afiliados a las organizaciones de productores, lo cual incide en la gestión y el manejo administrativo.

2.2. ELEMENTOS CLAVE PARA EL DISEÑO DEL PROYECTO

Con base en los resultados del análisis situacional realizado al comenzar la ejecución del Programa ADAM en el Sur del Tolima, la formulación del Proyecto se orientó, especialmente, a los siguientes aspectos: i) renovación y rehabilitación de cacaotales de propiedad de pequeños productores campesinos, con base en materiales clonales; ii) implantación de modelos de carácter agroforestal y manejo integrado del cultivo de cacao; iii) uso de enfoques agroecológicos, a partir de tecnologías sencillas de manejo agronómico orientadas a obtener niveles aceptables de producción, pero bajo criterios de conservación y uso sostenible de los recursos naturales; iv) apalancamiento de la actividad productiva mediante el suministro de insumos, herramientas y materiales básicos para el mejoramiento tecnológico de los sistemas de cultivo y beneficio del cacao; v) fortalecimiento de procesos de asistencia técnica a los pequeños productores, a partir de modelos participativos de instalación de capacidades y generación de conocimientos prácticos en los campesinos; y vi) promoción de una cultura asociativa de los pequeños productores de cacao, sobre todo en materia gremial y comercial.



III

Diseño del Proyecto



3.1. PROPÓSITO DEL PROYECTO

3.1.1. General

Mejorar los ingresos y condiciones de vida de pequeños productores de cacao, de 6 municipios del Sur del Tolima, mediante la rehabilitación de sus plantaciones y procesos puntuales de suministro de materiales e insumos productivos, asistencia técnica y acompañamiento organizativo de tipo socio-empresarial.

3.1.2. Específicos

- Rehabilitar 2.225 hectáreas de cacao, de 890 pequeños agricultores, con base en materiales clonales y la implantación de un modelo de manejo agroforestal.
- Realizar un proceso intensivo de asistencia técnica y capacitación a los beneficiarios del Proyecto, mediante la metodología de escuelas de campo, en orden a promover un manejo agroecológico integral del cultivo.
- Fortalecer la actividad productiva de cacao, con base en el suministro de insumos, herramientas y materiales básicos para el mejoramiento tecnológico de los sistemas de cultivo y beneficio del cacao.
- Conformar y fortalecer 6 organizaciones de cacaoteros, una por cada uno de los municipios incluidos en el área de influencia del proyecto y, adicionalmente, constituir y poner en marcha una organización de segundo grado que las reúna.
- Promover procesos asociativos de comercialización del grano de cacao que permitan iniciar experiencias piloto de acopio, negociación y venta del producto.

3.2. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO Y DE SUS BENEFICIARIOS

El Proyecto se ejecutó en los municipios de Ataco, Chaparral, Planadas, Rioblanco, Rovira y San Antonio, que hacen parte de la región denominada Sur del Tolima, la cual limita con los departamentos del Valle, Quindío, Cauca y Huila, y está localizada sobre la estribación oriental de la cordillera central, desde la divisoria de aguas de la cuenca del río Magdalena hasta descender a los valles del mismo río. En general, su geografía es escarpada y en ella predominan economías campesinas.

FIGURA No. 4
AREA DE INFLUENCIA DIRECTA DEL PROYECTO

DEPARTAMENTO DEL TOLIMA



**Tabla No. 1: Distribución de los Beneficiarios del Proyecto por Núcleos y Veredas**

Municipio	Núcleo	No. de Veredas	No. de Beneficiarios
ATACO	Santiago Pérez	13	190
CHAPARRAL	El Limón	13	155
RIOBLANCO	La Marmaja	13	149
PLANADAS	El Playón	5	90
ROVIRA	La Paz y Guadualito	11	185
SAN ANTONIO	Mesetas	6	66
	Playarrica	6	55
TOTAL		67	890

3.3. DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN

La formulación del Proyecto y su fase inicial de despegue operativo se apoyó en un proceso de concertación con las comunidades, administraciones municipales y departamental; entidades e instituciones y organizaciones de carácter público y privado más representativas de la región, y líderes de los productores de cacao.

3.3.1. Análisis Situacional Inicial

La primera gran actividad durante la fase de diseño del Proyecto, fue el análisis situacional o diagnóstico inicial, en el que participaron los principales actores locales antes referidos y cuyos resultados se sintetizaron atrás, en el numeral 3.1.

3.3.2. Zonificación y Selección de Beneficiarios

Las zonas de intervención y los beneficiarios del Proyecto se escogieron teniendo en cuenta los principales núcleos productivos de cacao de la región. Para ello, previamente, se concertaron 67 “Acuerdos Veredales Cero Ilícitos”, que fueron aprobados y firmados por las Juntas de Acción Comunal de las áreas escogidas, y se suscribieron 890 Acuerdos Individuales de Voluntades, uno por beneficiario.

3.4. COMPONENTES DE INTERVENCIÓN

En términos generales, el Proyecto incluyó los siguientes cinco componentes de intervención: inversión predial; asistencia y capacitación técnica; fortalecimiento organizacional y socio-empresarial; manejo ambiental; y gestión comercial.

3.4.1. Inversión Predial

En cada predio, se programaron las siguientes inversiones:

i) análisis de suelos; ii) establecimiento de clones de cacao, combinando dos estrategias

complementarias: la instalación y operación de viveros para la auto-producción del material de siembra, en todos los núcleos incluidos en el Proyecto, y la compra de clones de cacao a diversos proveedores; iii) aplicación de cal dolomita y abono orgánico tipo bocashi; iv) suministro y uso de tijera de podar, caneca plástica de 55 galones y bombas de fumigación de 20 litros de capacidad; y v) fermentadores, tipo escalera, de 2 y 3 cajones².

3.4.2. Asistencia y Capacitación Técnica

Con base en la metodología participativa denominada “Escuelas de Campo para Agricultores (ECA)”, que plantea hacer de la finca una aula para el aprendizaje práctico, se estructuró un proceso intensivo de asistencia y capacitación técnica, sustentado en elementos tales como una visita inicial para determinar la situación productiva y de manejo en cada predio; capacitaciones grupales en campo, por núcleo productivo, bajo el principio de aprender haciendo e incorporando intercambio de vivencias y experiencias de tipo práctico sobre el manejo del cultivo de cacao; visitas individuales y personalizadas de asistencia técnica a cada finca; giras técnicas; y talleres de intercambio de experiencias, evaluación de resultados parciales y recomendaciones técnicas y de manejo en finca.

3.4.3. Manejo Ambiental

Se estableció un plan de manejo para la mitigación de efectos ambientales, con base en elementos como: aplicación de técnicas de labranza mínima; adecuación de canales de drenaje; construcción de trampas de olores; capacitación sobre la adecuada disposición de desechos del proceso de beneficio del cacao; fabricación de abonos orgánicos; manejo manual-cultural de arvenses; mejoramiento del paisaje y cuidado de suelos y nacimientos de agua, con resiembra de especies maderables y frutales productivos; y reforzamiento de sombríos transitorios y permanentes, procurando densidades de sombrío del orden de 65% a 75%.

3.4.4. Fortalecimiento Organizativo Socio-Empresarial

Se planteó la constitución y/o fortalecimiento de organizaciones de los productores locales de cacao, con enfoque comercial y gremial, en cada uno de los 6 municipios del Proyecto. También, la creación de una organización de segundo grado de las 6 organizaciones de base, para lograr economías de escala y eficacia en el mercadeo del grano.

El procedimiento de trabajo incluyó reuniones de acercamiento y sensibilización; motivación y orientación a los agricultores beneficiarios del Proyecto para su vinculación a las organizaciones propuestas; talleres de análisis situacional estratégico y capacitaciones teórico-prácticas en materia de desarrollo humano y liderazgo, dirigidas a los líderes de las asociaciones; y talleres y acompañamiento individualizado para el diseño, constitución y despegue de las organizaciones.

² Con fundamento en el diagnóstico previamente realizado y la disponibilidad de recursos presupuestales del Proyecto, este sub-componente se programó sólo para 280 de los 890 predios.

3.4.5. Gestión Comercial

Este componente se orientó a promover la asociatividad comercial de los beneficiarios del Proyecto y, así, favorecer mejores condiciones de mercadeo del cacao, a partir del incremento de la calidad del grano en la etapa de beneficio, economías de escala en la comercialización y acceso a nuevos mercados.

Inicialmente, se elaboró un plan de comercialización que incluyó un inventario de la oferta de cacao de cada beneficiario del Proyecto, conformación de comités de comercialización por asociación, diagnóstico de características y funcionamiento de los mercados locales y regionales de cacao, eventos de capacitación grupal sobre condiciones y operación de los mercados (fijación de precios, calidades, volúmenes, formas de pagos, etc.) y giras de intercambio de experiencias comerciales en empresas y mercados especializados de regiones vecinas. Por último, se diseñó un plan de acompañamiento en procesos de compra y venta de grano de cacao, mediante procedimientos prácticos del tipo “aprender–haciendo”.

3.5. INVERSIONES DE APOYO DE OTRAS INSTITUCIONES

Adicionalmente, como producto del proceso de concertación institucional realizado en la fase de formulación del Proyecto, se programaron los siguientes aportes por parte de entidades y programas que ejecutan tareas de desarrollo rural en la zona:

i) CORTOLIMA: material vegetal para reforestación y manejo agroforestal de lotes de cacao de beneficiarios del Proyecto. ii) ACCIÓN SOCIAL-FUPAD: cal dolomita para su aplicación en las fincas de beneficiarios del Proyecto, como material corrector de acidez de los suelos. iii) Programa Campo Limpio de la ANDI: casetas para lavado y depósito en campo de envases de agroquímicos usados en labores de cultivo, cuya deposición indiscriminada constituye un serio problema ambiental. iv) Alcaldías Locales: maquinaria para la adecuación de terrenos destinados al establecimiento de viveros de producción de material clonal de cacao (Alcaldía de San Antonio); bodegas para el almacenamiento temporal de insumos del Proyecto (Alcaldía de Río Blanco); y co-financiación de la construcción de fermentadores a algunas asociaciones de cacaoteros (Alcaldías de Ataco, Planadas y Río Blanco).



IV

Logros del Proyecto



A continuación se presenta un resumen de los resultados obtenidos como producto de la ejecución del Proyecto. Esta síntesis, a su vez, sirvió de insumo para el posterior análisis participativo, realizado con los beneficiarios del Proyecto, sobre la experiencia derivada y las lecciones aprendidas a partir de su ejecución.

4.1. INVERSIÓN PREDIAL

4.1.1. Análisis de Suelos

Se tomaron muestras para análisis de suelos en las 890 fincas de los beneficiarios del Proyecto y se realizaron los respectivos análisis de laboratorio. Los resultados y las recomendaciones de fertilización correspondientes, constituyeron la base para la elaboración de los planes individuales de abonamiento. Estos análisis fueron entregados a cada uno de los agricultores; además, se dejó copia de dicho material a las distintas organizaciones de productores.



4.1.2. Área Rehabilitada y Clones Sembrados

Se lograron sembrar 1.083.785 clones de cacao, de los 1.001.125 clones previstos; el excedente de 82.535 clones adicionales, se entregó para resiembras, a los beneficiarios que fueron afectados por pérdidas ocasionadas por las lluvias de los años 2008 y 2009 y el fuerte verano que se presentó entre octubre 2009 y febrero 2010. En promedio, a cada agricultor se le entregaron 1.217 clones, de los 1.125 programados inicialmente. Esto permitió rehabilitar un total de 2.399 hectáreas de cacao; es decir, se superó la meta propuesta en el Proyecto, que era de 2.250 hectáreas. Los árboles entregados corresponden a clones seleccionados de conformidad con características genéticas, tanto de resistencia al ataque de patógenos como organolépticas deseables en el mercado. De los 1.083.785 clones sembrados, 14% fueron TSH-565, 21.8% ICS-1, 7% SCC-61, 11.6% CCN-51, 5.1% IMC-61, 30.7% ICS-95 y 9.8% ICS-60.



4.1.3. Huertos y Viveros para la Producción de Clones de Cacao

De los 1.083.785 clones de cacao entregados a los agricultores, 410.000, es decir el 37.8%, se adquirieron en el mercado nacional, a 5 proveedores especializados. El 62.2% restante, esto es 673.785 clones, se produjeron en 13 huertos de agricultores y 8 viveros comunitarios, montados por el Proyecto en los principales núcleos productivos de los 6 municipios, que además fueron certificados por parte del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). En las Tablas Nos. 2 y 3 se registra la identificación y localización de los 13 huertos clonales y los 8 viveros.



Tabla No. 2: Huertos Clonales de Cacao Certificados por el ICA

Municipio	Vereda	Huertos Clonales Elite	Resolución ICA (17/11/2009)	Propietario
Ataco	Agua Dulce	La Floresta	371	Solain Guependo C.
Ataco	La Ensellada	La Victoria	372	Gabriel Gualtero
Ataco	El Condor	La Primavera	364	Hernando Sánchez B.
Planadas	El Playón	San Pablo	361	Roberto Gutiérrez C.
Planadas	Coloradas	El Viso	369	Facid Olave Bermúdez
Chaparral	Providencia	Providencia	370	Jairo Tamara
Chaparral	Bruselas	El Diamante	367	Marco Antonio Prieto
Rioblanco	Marmaja	El Ciprés	362	Jhon Helber Quintero P.
Rioblanco	Betania	La Esperanza	368	Analy Pinto Bahamon
Rovira	La Selva	El Carmen	365	José del Carmen Cubillos
San Antonio	Mesetas	Campanita	363	Alduver Sabogal Soto
San Antonio	Mesetas	La Cabaña	384	Vidal Rodríguez
San Antonio	Pringamosal	El Campamento	366	José Barragán Henao

Tabla No. 3: Viveros de Cacao Certificados por el ICA

Municipio	Vivero	Resolución ICA (17/11/09)	Propietario	NIT	Representante Legal
Ataco	Campamento	379	ASOCAT	900230229-0	Nelson Bocanegra
Planadas	El Playón	381	AMUCOL	809012088-4	Carmelina Vargas
Chaparral	El Limón	383	APROCASURT	900226931-8	Jaime Pinto
Rioblanco	La Brecha	378	ASPROCARIO	900231304-1	Edgar Prada
Rovira	La Reforma	380	ASOPACAO	809011207-1	Wilson Moreno
Rovira	La Selva	382	ASOPACAO	809011207-1	Wilson Moreno
S. Antonio	Mesetas	377	ACASANTOL	900226759-7	José A. Olaya
S. Antonio	La Florida	359	ACASANTOL	900226759-7	José A. Olaya

4.1.4. Insumos Agrícolas

A la totalidad de los 890 beneficiarios del Proyecto, se les hizo entrega de abono orgánico del tipo bocashi y cal dolomita, en las siguientes cantidades: 10.680 bultos de abono tipo Bocashi (427.200 Kg), enriquecido con elementos menores, es decir 12 bultos por beneficiario; y 20.025 bultos de cal dolomita (1.001.250 Kg), es decir 22.5 bultos por beneficiario.



4.1.5. Otros Materiales Vegetales

Igualmente, y merced a un acuerdo suscrito con el IICA, CORTOLIMA hizo entrega de 115.700 árboles de especies forestales y 44.500 aguacates clonados, de la variedad Lorena, para repoblamiento protector-productor de las fincas de los beneficiarios del Proyecto, es decir a razón de 130 forestales y 50 aguacates por predio. Estos materiales coadyuvarán, no sólo el sombrío del cacao y la protección de microcuencas y nacimientos de agua, sino también a la generación de ingresos adicionales a las familias beneficiarias del Proyecto.

4.1.6. Suministro de Herramientas y Equipos

Así mismo, a cada uno de los 890 beneficiarios del Proyecto, se les suministraron y enseñaron a manejar una tijera de podar; una caneca plástica, de 55 galones de capacidad; y una fumigadora de espalda, de presión interna y capacidad de 20 litros. También se instalaron 5 casetas para la recolección y lavado en campo de envases de productos agroquímicos usados en las labores de cultivo, una en cada uno de los 5 principales núcleos productivos del área de influencia del Proyecto.

4.1.7. Suministro de Fermentadores

Por otra parte, aunque sólo se había programado la entrega de 280 fermentadores, finalmente se construyeron y entregaron 657 fermentadores de tipo escalera, así: 521 de 2 cajones, financiados con recursos del Proyecto, y 136 de 3 cajones, financiados con recursos de las Alcaldías Municipales.

Esta dotación de fermentadores se complementó con capacitaciones impartidas a los productores, sobre normas técnicas para un correcto beneficio del cacao y el mejoramiento de su calidad.

4.2. ASISTENCIA Y CAPACITACIÓN TÉCNICA

A través de las ECAs y de visitas prediales de asistencia técnica, y con énfasis en la metodología de aprender-haciendo y un enfoque de manejo integrado del cultivo de cacao, se realizó una intensiva instalación de capacidades para el manejo adecuado de las plantaciones.

De las 175 ECAs Técnicas programadas, se desarrollaron 189, esto es un 8% más de lo inicialmente proyectado. De estas ECAs, 109 hicieron énfasis en temas ambientales y 80 en temas técnico-productivos. Así mismo, de las 6.480 visitas prediales de asistencia técnica programadas, se realizaron 10.814, es decir un 67% por encima de la meta prevista. Los principales aprendizajes de tipo práctico, adquiridos por los agricultores, fueron los siguientes:

- Toma de muestras para análisis de suelos y aplicación de fertilizantes con base en los resultados de tales análisis. Conjuntamente con los productores, se hicieron demostraciones de método en finca para la toma de muestras de suelos, lo que permitió realizar los 890 análisis correspondientes.
- Manejo de fertilidad de suelos, con base en la producción y uso de abonos orgánicos, sobre todo de los tipos Bocashi y Super 4. Un aspecto fundamental, derivado del proceso de asistencia técnica, fue el cambio de una cultura de uso de abonos químicos, a una de auto-preparación y empleo de abonos orgánicos. Además, por primera vez en cultivos de cacao en Colombia, se desarrolló una experiencia de aplicación a escala comercial de un abono orgánico, enriquecido con elementos mayores y menores, a partir de la realización e interpretación de análisis de suelos de nivel predial. Adicionalmente, los agricultores aprendieron el uso y aplicación de cal dolomita como correctivo de acidez de los suelos.
- Manejo integrado del cultivo del cacao, enfatizando las siguientes prácticas: construcción de drenajes, trazado de lotes (localización y distancias de siembra de sombríos permanentes y temporales, y de clones de cacao); desinfección y siembra de colinos de plátano o banano; establecimiento en campo de clones de cacao; controles de malezas sobre calles y platos; controles culturales y con base en bio-preparados, de plagas y enfermedades; podas de regulación de sombrío; podas de formación, mantenimiento y sanitarias de los árboles de cacao; y prácticas culturales de deschuponada y selección de plumillas.
- En materia de manejo sanitario de las plantaciones cacaoteras, los principales énfasis radicaron en el reconocimiento y control integrado de plagas y enfermedades. Los agricultores fueron capacitados, de manera práctica, en el reconocimiento visual de síntomas y signos de enfermedades como monilia y escoba de bruja, al igual que prácticas culturales para su control.
- Manejo de procesos de recolección de mazorcas y post-cosecha del producto, especialmente los inherentes a la fermentación, secado y selección del grano.

Adicionalmente, algunos líderes comunitarios, productores, mujeres y jóvenes pertenecientes a las diferentes asociaciones, participaron en todas las actividades de instalación de los 8 viveros para producción de clones de cacao. De esta forma, adquirieron conocimientos y experiencia en materia tales como: localización y diseño de viveros, instalación de la infraestructura de sombrío, preparación y desinfección de suelos y sustratos, llenado de bolsas, distribución de las eras, ordenamiento y colocación de bolsas en las eras, obtención de semillas, siembra en bolsa, labores manuales, controles de problemas fitosanitarios, injertación y, en general, obtención de clones.

4.3. MITIGACIÓN DE ALGUNOS EFECTOS AMBIENTALES EN LAS PLANTACIONES DE CACAO

En los 890 predios de los beneficiarios del Proyecto, se logró implementar el sistema de labranza mínima en los procesos de rehabilitación y siembra de nuevas áreas de producción de cacao.

Por otra parte, si bien la mayoría de los lotes de cacao de los beneficiarios del Proyecto se encuentran en terrenos con pendientes moderadas y se trata de suelos con buena permeabilidad relativa, que no exigen disponer de canales de drenaje, de todas maneras este trabajo de adecuación predial se realizó en unas pocas fincas en las que se consideró que sí se necesitaba, con el fin de prevenir encharcamientos y/o evitar la contaminación por agua de escorrentía.

También, en todos los casos, se implementaron sistemas de trampas de olores, para reducir el impacto causado por la preparación de abonos orgánicos. En este sentido, los agricultores fueron capacitados y supervisados, tanto en el momento de las limpiezas o controles de malezas como en el de la cosechas de mazorcas, para la realización de un adecuado manejo del compostaje en pilas (arrumes) y la agregación de cal, a fin de controlar olores molestos y contaminantes.

Así mismo, se realizó una capacitación intensiva en materia de preservación de microcuencas hidrográficas y buenas prácticas de uso y disposición de residuos (bolsas plásticas, envases, vidrios) y manipulación y almacenamiento de insumos.

Además, con base en los arreglos forestales protectores-productores establecidos, se logró una contribución importante al mejoramiento del paisaje y la conservación de suelos y nacimientos de agua en las fincas de los beneficiarios del Proyecto.

Finalmente, cabe señalar que en las ECAs de carácter técnico-productivo, siempre se hizo énfasis en que todas las prácticas de cultivo deben estar guiadas por criterios de sostenibilidad ambiental.³

Complementariamente a los anteriores logros, también debe registrarse que, con base en el apoyo del Programa “Campo Limpio” de la ANDI, se entregaron 5 casetas para el acopio de envases usados de agroquímicos, que se localizaron en las veredas Mesetas (San Antonio); Coloradas (Planadas); El Limón (Chaparral); El Real (Rovira); y en el corregimiento Santiago Pérez (Ataco).

³ Como producto adicional derivado del Proyecto, se preparó y entregó a los beneficiarios una cartilla guía sobre el manejo agronómico de las áreas rehabilitadas, que les permita consolidar los conocimientos adquiridos durante el Proyecto, en particular los referentes al manejo del entorno ambiental, las prácticas agroecológicas de cultivo y los elementos que conllevan a la sostenibilidad ambiental de las plantaciones.

4.4. FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO SOCIO-EMPRESARIAL

Con sustento en 132 ECAs socio-empresariales y en un acompañamiento profesional personalizado, se logró la re-activación y/o constitución y despegue operativo de 6 organizaciones de productores de cacao, una por municipio, además de una organización de segundo grado que las reúne. Se re-estructuraron y re-activaron las organizaciones AMUCCOL de Planadas y ASOPACAO de Rovira, y se constituyeron las asociaciones ASOCAT de Ataco, APROCASURT de Chaparral, ASPROCARIO de Rioblanco y ACASANTOL de San Antonio. Este proceso incluyó un planeamiento estratégico participativo, la elección de nuevas juntas directivas, la revisión y ajuste estatutos, la obtención del NIT y el registro de cada organización ante la respectiva Cámara de Comercio (ver Tabla No. 4).

Además, para cada organización, se levantó un índice de capacidad organizativa (ICO), instrumento a partir del cual se valora un conjunto de variables inherentes a su capacidad de gestión socio-empresarial y que, en un futuro, permitirá medir su grado de avance en esta materia; el puntaje obtenido en cada medición, versus un puntaje ideal de 100 puntos, establece el porcentaje en el que se estima el grado de desarrollo organizacional. Durante el proceso de ejecución del Proyecto, se realizaron dos aplicaciones del ICO; la primera, a manera de línea de base, se hizo en septiembre de 2008; la segunda, con el carácter de seguimiento sobre el estado de avance de cada organización, se realizó un año después, en septiembre de 2009. Los resultados de dichas mediciones se presentan en la Tabla No. 4.

Tabla No. 4: Indicadores de Formalización e Índice de Capacidad Organizativa de las Organizaciones de Cacaocultores del Sur del Tolima

Organización	Municipio Sede	Inscripción en Cámara de Comercio	No. Identificación Tributaria (NIT)	Índice ICO (%)	
				Año 2008	Año 2009
APROCASURT	Chaparral	2/07/2008	900226931-8	45	52
ACASANTOL	San Antonio	1/07/2008	900226759-7	50	53
ASPROCARIO	Rioblanco	25/07/2008	900231304-1	53	60
ASOCAT	Ataco	17/07/2008	900230229-0	49	69
AMUCCOL	Planadas	5/02/2004	809012088-4	68	66
ASOPACAO	Rovira	12/06/2003	809011207-1	48	71

Según la medición del ICO realizada en septiembre de 2009, las Asociaciones que lograron mayores avances con respecto al año 2008, fueron ASOCAT (20 puntos) y ASOPACAO (23 puntos), que se explican, sobre todo, por su mejor desempeño en materia financiera, gerencial y de prestación de servicios.

Las otras asociaciones (ASPROCARIO, ASOCAT, ASOPACAO y ACASANTOL) lograron avanzar principalmente en el desarrollo de capacidades de contratación. En este sentido, cabe resaltar que las organizaciones suscribieron y ejecutaron contratos con las Alcaldías de sus respectivos municipios y/o con el IICA, para la fabricación de equipamiento para la fermentación de cacao (ver Tabla No. 5). Además, algunas asociaciones, a través de una Unión Temporal, contrataron directamente con ARD, la construcción de 300 marquesinas-secadoras de cacao.

Tabla No. 5: Alcance de los Contratos Ejecutados por las Organizaciones de Cacaoteros para la Fabricación de Equipamiento Productivo

Municipio	Contratista	Contratante	No. de Fermentadores	Total de Beneficiarios
Ríoblanco	Asprocario	IICA	62	126
		Alcaldía de Ríoblanco	64	
San Antonio	Acasantol	IICA	84	69
Ataco	Asocat	IICA	112	144
		Alcaldía de Ataco	32	
Rovira	Asopacao	IICA	132	132
Planadas	Persona natural	IICA	26	66
	Persona natural	Alcaldía de Planadas	40	
Chaparral	Persona natural	IICA	105	120
			657	657

Por otra parte, las 6 asociaciones municipales de cacaoteros constituyeron una organización de segundo grado, que denominaron APROCACHARCO, con el propósito principal de dar continuidad y lograr fortalecer el proceso organizativo iniciado en el marco del Proyecto y, particularmente, fortalecer la actividad comercial de cacao, con carácter asociativo.

Inicialmente, con el propósito de motivar este proceso asociativo de segundo nivel y tener más claridad en la forma de orientarlo, los dirigentes de las organizaciones de base realizaron una gira para conocer la experiencia de Asociación de Productores de Cacao del Sur de Bolívar (APROCASUR) y, con base en el conocimiento práctico adquirido, formular un plan de acción para la conformación de una organización de segundo nivel de los cacaoteros del Sur del Tolima. La ejecución de este plan de acción, desembocó en la constitución legal y formalización de APROCACHARCO.



Finalmente, como parte del proceso de fortalecimiento organizativo, el Proyecto donó a las asociaciones municipales y a la de segundo grado los equipos de cómputo y muebles de oficina que fueron adquiridos y utilizados durante la ejecución del Proyecto. Igualmente, al final del proceso de ejecución, se donaron a las asociaciones la infraestructura de los viveros y los materiales y herramientas allí disponibles. Esto les permitirá continuar explotando el negocio de producción y comercialización de clones de cacao y otras especies vegetales, así como prestar servicios de apoyo en finca, como podas de cacaotales y regulación de sombrío.



4.5. GESTIÓN COMERCIAL

La gestión comercial realizada en el marco del Proyecto, se sustentó en las siguientes actividades: estimación de la oferta de cacao de cada uno de los asociados; conformación de los comités de comercialización de cada asociación; conocimiento y análisis de las reglas del mercado, en términos de fijación de precios, calidades, volúmenes, formas de pagos; contactos comerciales; y desarrollo de experiencias prácticas de compra y venta de cacao en grano.

Los eventos más relevantes en los que participaron los miembros de los comités de comercialización de las 6 organizaciones, fueron: i) taller con la empresa Luker para analizar las implicaciones de las exigencias de las multinacionales para la compra de cacao; ii) gira a Neiva, para conocer procesos agroindustriales, formas de beneficio y normas y calidades exigidas para la compra del grano de cacao por parte de las empresas Compañía Occidental de Chocolate y Chocoexport; iii) seis talleres dirigidos por un experto en comercialización de cacao, en los que se capacitaron 196 miembros de las organizaciones de cacaocultores; iv) visita del gerente de la Compañía Occidental de Chocolate al Proyecto, en la que se hizo una capacitación práctica en procesos de compra-venta de cacao; y v) asesorías comerciales directas realizadas por parte de consultores del IICA.

Con base en estas experiencias, se concertaron y formularon planes de negocios de las 6 organizaciones municipales de cacaocultores. A partir de cada plan, los comités de comercialización de las asociaciones lograron establecer contactos y pre-acuerdos comerciales con la Cía. Occidental de Chocolates y ChocoExport, en Neiva, y representantes de la Casa Luker, en Chaparral y Rovira.

De las 6 asociaciones, ASOCAT es la que más ha avanzado en el mercadeo de cacao, pese a la escasa infraestructura de que dispone para el acopio del grano, la limitación de capital de trabajo que posee y el bajo volumen de producción de sus afiliados en relación con las cantidades exigidas por el mercado. La asociación se ha destacado por el empeño de sus líderes en la comercialización asociativa del grano de cacao. Logró la firma de acuerdos comerciales con la Cía. Occidental de Chocolates (Neiva) y la Cl. Comagráfica Bonilla (Chaparral), y estableció dos puntos de compra de grano, en Santiago Pérez y en la vereda Pando La Soledad, lo que generó una cierta estabilización de precios del cacao en el comercio local, con incrementos de \$100 a \$200 por Kg. al inicio de la prueba piloto comercial. A manera de ejemplo, cabe citar que los registros disponibles a febrero de 2010 indicaban que, después de su reactivación a finales de 2008, ASOCAT había logrado comercializar 24.346 Kg. de cacao seco, por valor de \$1 13'875.525, a un precio promedio de \$4.677/Kg. y utilidad en ventas del orden de \$3'560.953.

Por otra parte, los directivos de la Asociación de Productores de Cacao de Rioblanco (AS-PROCARIO), establecieron un acuerdo comercial local con un intermediario de Rioblanco. Se trata de una persona natural, pero con una gran trayectoria de compra y venta de grano por más de 15 años y quien declaró su intención de compra del grano a dicha organización. Por tratarse de una persona de reconocimiento en la región, esto ha proporcionado credibilidad ante los directivos, quienes están en proceso de emprendimiento del negocio.



V

Situación Productiva y Organizativa,
Un Año Después del Cierre del Proyecto

La evaluación participativa realizada con los beneficiarios del Proyecto en 2011, es decir un año después de su cierre formal, abarcó sus dos componentes básicos: el técnico-productivo y el socio-organizativo.

5.1. COMPONENTE TÉCNICO-PRODUCTIVO

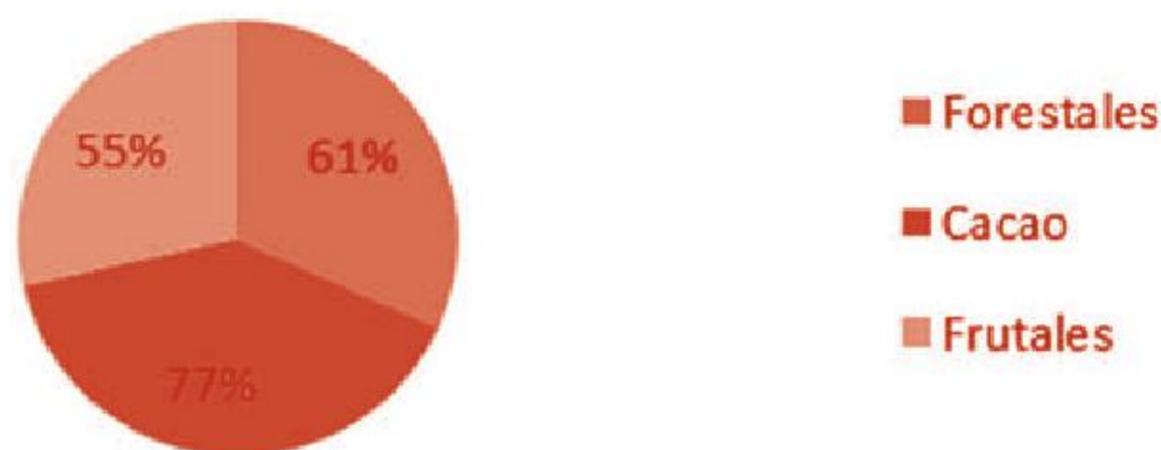
El análisis de este componente se apoyó en visitas a fincas y entrevistas a beneficiarios del Proyecto, que se realizaron con base en una muestra aleatoria y un instrumento de recolección de información, como ya se explicó atrás.

5.1.1. Estado de los Lotes Rehabilitados y Materiales Vegetales Establecidos

La información obtenida y verificada en campo permite inferir que la gran mayoría de los lotes de cacao rehabilitados como resultado del Proyecto, se encuentran en buenas condiciones técnico-productivas. El 95% de los beneficiarios entrevistados afirma que la productividad del cacao en su lote rehabilitado ha crecido, lo cual atribuyen a la rehabilitación general realizada, el control más efectivo de plagas y enfermedades que se implementó, y el mejoramiento logrado en el beneficio del grano. Sólo el 5% dice que no registra incrementos en la productividad.

Por otro lado, se estima que un 77% del material clonal de cacao establecido en las fincas de los beneficiarios del Proyecto, está vivo y en proceso de crecimiento o desarrollo. Alrededor del 23% del material se ha perdido o deteriorado, a causa de factores como: el verano excesivo que se registró en algunas zonas, recién establecido el material, lo cual contribuyó a que los materiales no consolidaran su “prendimiento” en el campo (13%); el maltrato sufrido durante el transporte entre los viveros y las fincas, que deterioró algunos arbolitos (4%); la afectación producida por enfermedades y plagas, sobre todo *Phytophthora* y hormiga arriera (3%); el descuido de algunos agricultores, por la tardanza en la siembra del material en el campo y/o la posterior falta de atención y cuidado del material establecido (2%); y las deficiencias en la calidad de algunos materiales (1%).

Figura No. 5
Consolidación del Material Vegetal Establecido en Campo (%)



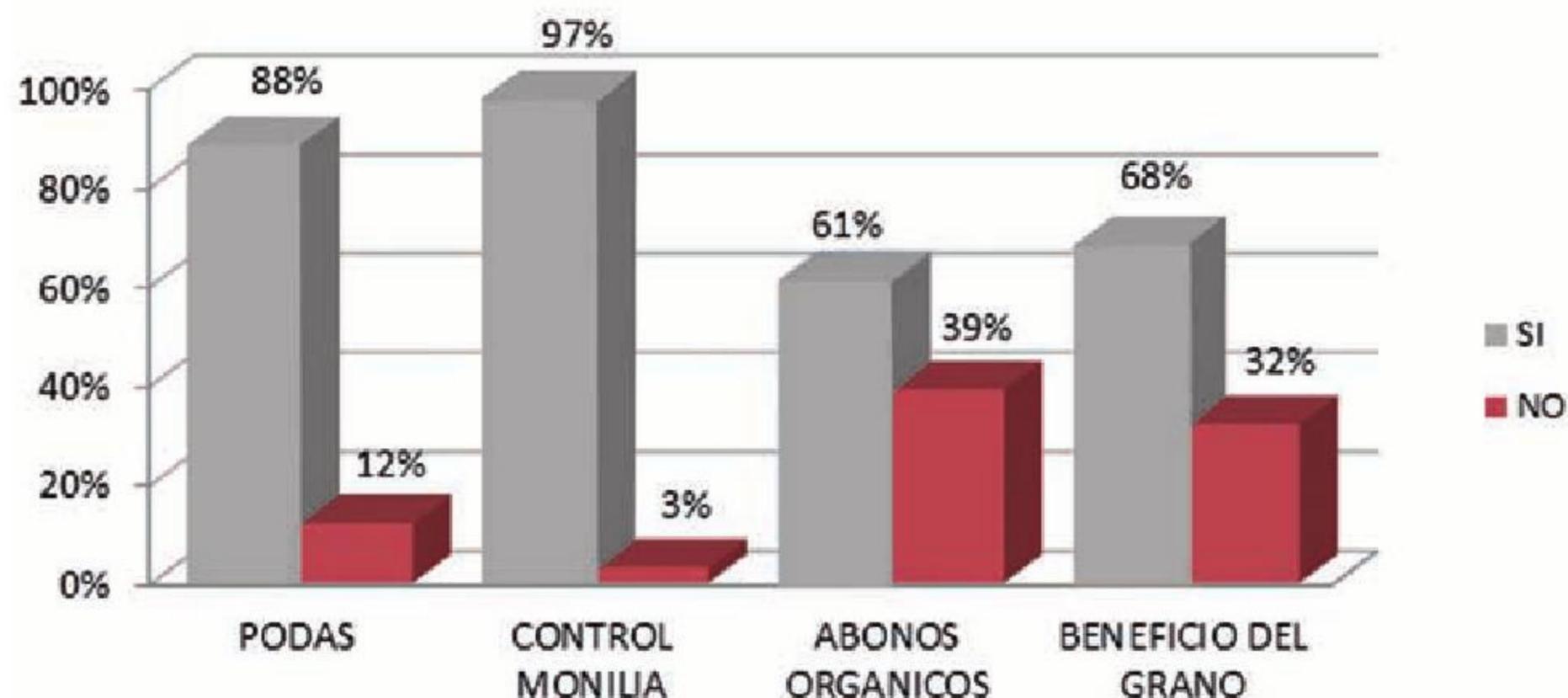
Sin embargo, en el caso de los materiales forestales entregados a los agricultores, para la consolidación del sistema productivo agroforestal, se evidencia una mayor proporción de pérdida o deterioro. Según la muestra de fincas visitadas, tales pérdidas se estiman en 39% para el caso del material forestal y 45% del material de frutales. Las principales razones a las que se atribuyen dichas pérdidas son básicamente las mismas señaladas en el caso del material de cacao, aunque en el caso de los materiales forestales y frutales, las pérdidas que se atribuyen a deficiencias en su calidad son, en promedio, del 3%.

5.1.2. Percepción de la Asistencia Técnica Recibida y Aplicación de los Conocimientos Adquiridos en el Proyecto

Los beneficiarios expresan conformidad con los contenidos y procedimientos de la asistencia técnica y la capacitación que recibieron en el transcurso de la ejecución del Proyecto. Pero, insisten en que ese proceso se mantenga permanentemente y que, ojalá, se efectúen siempre presencialmente en sus fincas. Además, plantean que, en lo posible, las capacitaciones colectivas se hagan en grupos pequeños de vecinos y se complementen con la entrega de material que permita repasar y recordar lo aprendido. También son reiterativos en que se requiere vincular mayor cantidad de técnicos a labores de asistencia y acompañamiento en campo.

El nivel de empleo de los conocimientos y aprendizajes logrados en las escuelas de campo es relativamente amplio y satisfactorio (ver Figura No. 6). Se destaca, sobre todo, el empleo de los aprendizajes sobre podas y controles sanitarios. Así mismo, son muy significativos los niveles de uso de los conocimientos sobre aplicación de abonos orgánicos y prácticas adecuadas de beneficio del grano.

Figura No. 6
Aplicación de los Conocimientos Adquiridos



5.1.3. Utilización de los Insumos y Herramientas Otorgados por el Proyecto

El 89% de los productores aplicaron oportuna y correctamente los insumos que les suministró el Proyecto (cal y abono bocashi). Así mismo, prácticamente en casi todas las fincas visitadas, se está dando un uso intensivo a las herramientas que les fueron otorgadas por el Proyecto (fumigadora de espalda, caneca plástica y tijera podadora). Apenas en el 4% de los casos las fumigadoras, las tijeras podadoras y/o las canecas plásticas presentan daños o deterioros. Por otro lado, a la pregunta sobre qué otra herramienta o material debería entregarse con el fin de promover el manejo adecuado de los cacaotales, los beneficiarios entrevistados sugirieron los siguientes: tijeras de aire; ahoyadoras; marquesinas; equipos y materiales para riego; palas y palines; guadañas y machetes; y carretillas.

5.1.4. Importancia del Cacao como Actividad Productiva en la Finca

El cacao se ha consolidado como la actividad productiva más importante en las fincas de los beneficiarios del Proyecto. De acuerdo con el sondeo realizado, el 76% de los productores vive principalmente de la actividad cacaotera. Entre tanto, un 9% de ellos se dedica, prioritariamente, al jornaleo; un 5% al cultivo de café; un 4% a la ganadería y el 6% restante a actividades como aguacate, panela u otros oficios extraprediales. No obstante, es preciso destacar que muchos productores expresan expectativa e interés en vincularse, o ampliar su actual vinculación, a otros cultivos complementarios al cacao, sobre todo aguacate, cítricos y/o plátano.

5.2. COMPONENTE SOCIO-ORGANIZATIVO

El análisis de este componente se orientó a estimar el grado de participación de los productores en las organizaciones que fueron creadas o fortalecidas por el Proyecto, y a conocer el estado de desarrollo alcanzado por ellas y por la de segundo grado que fue constituida en la etapa final de ejecución del Proyecto.

5.2.1. Participación de los Beneficiarios del Proyecto en las Organizaciones

El grado de participación de los productores en las organizaciones, sigue siendo aceptable. Las entrevistas realizadas a los beneficiarios del Proyecto, indican que el 37% de ellos asiste regularmente a las reuniones y participa en las actividades de su asociación, mientras que un 36% lo hace ocasional o intermitentemente; sólo el 27% de los entrevistados expresaron que no están participando en las actividades de su organización. Quienes no participan o lo hacen ocasionalmente, manifiestan como razones, la falta de tiempo, la carencia de información oportuna y/o las grandes distancias de su finca a los sitios de reunión y las dificultades financieras para el transporte. Cabe anotar que, del total de beneficiarios entrevistados, sólo un 6% expresó que no era socio de ninguna organización.

5.2.2. Estado de Avance de las Organizaciones Municipales de Cacaoteros

–Vinculación Activa de los Socios

A la fecha de la evaluación, en el año 2011, se reportan 772 afiliados registrados en los libros de socios de las seis asociaciones; de ellos, un 60% son activos y un 40% inactivos. En promedio, apenas el 27% de los asociados está al día con el pago de las cuotas de sostenimiento de sus organizaciones. En este sentido, se destaca el caso de la “Asociación de Cultivadores de Plátano, Aguacate y Cacao del Departamento del Tolima” (ASOPACAO), domiciliada en Rovira, que es la segunda en número de afiliados (150) y registra el mayor porcentaje de socios (60%) que están al día en el aporte de su cuota de sostenimiento de la asociación.

Tabla No. 6: Actividad de Socios y Cumplimiento de Cuotas de Sostenimiento

Organización	Socios Activos	Socios Inactivos	Total Socios	Proporción Socios al Día en Cuotas Sostenimiento (%)
ASOCAT (Ataco)	162	75	237	15
APROCASURT (Chaparral)	30	62	92	10
AMUCOL (Planadas)	30	52	82	37
ASPROCARIO (Ríoblanco)	71	20	91	25
ASOPACAO (Rovira)	150	61	211	60
ACASANTOL (San Antonio)	20	39	59	15
TOTAL	463	309	772	27

–Observación de Mandatos Estatutarios y Estado de la Documentación Legal

Las asociaciones están legalmente constituidas y tienen registros actualizados de cámara de comercio y RUT; igualmente cuentan con libros de actas, de junta directiva y asamblea general. Desde su creación, se han realizado las asambleas anuales, en las que se han presentado los informes referentes al año anterior. Sin embargo, en casos como el de la “Asociación de Productores de Cacao del Sur Tolima” (APROCASURT), de Chaparral, en ocasiones se ha adolecido del quórum reglamentario, lo que ha dificultado la renovación oportuna de su junta directiva y comités. En otras asociaciones se detectaron retrasos en la designación, posesión y/o registro de los nuevos dignatarios en las cámaras de comercio.

Las declaraciones de renta de 2008, 2009 y 2010 se presentaron cumplidamente, excepto en el caso de la de 2009 de la “Asociación de Productores de Cacao de Ríoblanco” (ASPROCARIO), que fue extemporánea. Siempre, esos documentos fueron elaborados y aprobados por un contador. Por lo general, las declaraciones e informaciones exógenas inherentes a la retención en la fuente se presentan oportunamente, los pagos se realizan

en las fechas indicadas y sus recibos se hallan correctamente archivados.

Pero, en casos como el de la “Asociación de Mujeres Campesinas de la Vereda Coloradas” (AMUCOL), de Planadas, y el del propio ASPROCARIO, han existido retrasos que generaron sanciones de la DIAN.

En términos comparativos, los mejores desempeños en materia administrativa, se observan en la “Asociación de Cultivadores de Plátano, Aguacate y Cacao del Departamento del Tolima” (ASOPACAO), de Rovira, y en la “Asociación de Cacaoteros de San Antonio, Tolima” (ACASANTOL).

–Oficina y Mobiliario

La “Asociación de Cacaoteros de Ataco Tolima” (ASOCAT) cuenta con una casa en arriendo, donde funciona la oficina y la compra de grano de cacao. Dispone de mobiliario, equipos e infraestructura básica para las operaciones de compra. APROCASURT no posee oficina en Chaparral, aunque sí mobiliario y equipo de oficina, el cual está depositado en la residencia de un directivo. AMUCOL tiene arrendado un local en Planadas, donde operan su oficina y su planta procesadora; dispone de equipos y mobiliario, maquinaria para la transformación de chocolate de mesa, herramientas y materiales para elaboración de publicidad, y equipo para empaquetado de productos. ASPROCARIO tiene arrendado un local en el casco urbano de Río Blanco, que sirve de oficina y sede de la Asociación, y en la cual se dispone de los equipos y mobiliario que fueron donados por el Proyecto. ASOPACAO, a pesar de su antigüedad y grado de desarrollo, no dispone de una oficina en Rovira; de momento, la organización tiene sus equipos y mobiliario ubicados en la vereda La Reforma (Rovira) y, en un futuro, se propone abrir una oficina en el casco urbano del municipio, en un local que facilitaría en comodato la Alcaldía, en sus instalaciones. Por último, ACASANTOL tiene alquilada una casa en San Antonio, la cual funciona como oficina y depósito de compra de cacao.

–Servicios

ASOCAT (Ataco) presta a sus asociados servicios de acopio de cacao en grano, capacitación y giras (como las ya realizadas a asociaciones de plataneros del Quindío), microcréditos a quienes venden su cacao a la asociación, y producción y mercadeo de material vegetal. La principal fortaleza de la organización radica en la comercialización del grano de cacao, que es liderada por el asociado Nelson Bocanegra. En promedio, las ventas mensuales son de 25 toneladas de grano de cacao y las utilidades netas de alrededor de 2 millones de pesos por mes. Sus principales clientes son las empresas COMAGRÍCOLA BONILLA de Chaparral y ROCAFÉ de Girardot, además de otros intermediarios que operan en la región.

ASPROCARIO (Ríoblanco) presta servicios de producción de material vegetal y alquiler de motosierra. Además, fue co-ejecutora del proyecto liderado por la Unión Temporal "APROCACHARCO" para la fabricación de marquesinas y ha ejecutado contratos pequeños con la Alcaldía de Ríoblanco, como el de construcción de fermentadores en 2010. Pero, aún no posee experiencia en mercadeo de cacao.

APROCASURT (Chaparral), no presta ningún tipo servicio a sus afiliados, aunque ha ejecutado contratos con CORTOLIMA y APROCACHARCO. La organización no cuenta con experiencia en comercialización.

AMUCOL (Planadas) presta servicios de mercadeo de chocolate de mesa y compra de grano de cacao, a pequeña escala; producción y comercialización de material vegetal; y capacitación e intercambio de experiencias con base en apoyos obtenidos de la Alcaldía de Planadas, la Gobernación del Tolima, Acción Social, el Programa Oportunidades Rurales del MADR y el SENA, con el que se recibió capacitación en la fabricación de chocolatinas. AMUCOL tiene un plan estratégico y un plan de negocios, que fueron formulados en 2008 con el acompañamiento de la Alcaldía de Planadas; estos planes establecen como actividades básicas de la asociación, la compra de cacao en grano y la fabricación de chocolate de mesa. En este sentido, la organización ha venido acumulando cierta experiencia, aunque aún a una escala pequeña. Se dispone de una marca registrada de chocolate, que es CHOCOSUR. El principal producto que se maneja es el chocolate de mesa amargo con aliños, en empaques de 250 Gr. y pastillas de 2 unidades de 25 Gr. El volumen mensual que se mercadea es, en promedio, de 130 Lb. de chocolate. El lugar de acopio de la materia prima es el mismo local de procesamiento. El precio se fija de acuerdo al cálculo del costo de producción, pero también tomando como referencia los precios del principal producto competidor que es el Chocolate Cruz de la Compañía Nacional de Chocolates. Los principales clientes de CHOCOSUR, que operan a nivel local, son los señores Luis Sánchez en Planadas; Raúl Durán en Gaitania; el supermercado de la Cooperativa CAFI-SUR; el autoservicio El Económico; el almacén San Carlos; y la tienda de café Casa Café y Sabor.

ASOPACAO (Rovira) posee gran trayectoria en gestión de proyectos, sobre todo con el Programa "Oportunidades Rurales" del MADR y CORTOLIMA. Con soporte en tales proyectos, se creó un fondo rotatorio entre 40 socios, se fabricaron 30 marquesinas y 42 fermentadores, se montó una página web de la organización y se instaló un sistema de riego en tres veredas. También, la asociación incentiva la participación de jóvenes campesinos y ha desarrollado experiencia en actividades grupales de transferencia de tecnología, por ejemplo en giras a zonas productoras de cacao, que ha realizado con el apoyo de Casa Lúker y el Sena. Además, recientemente, actualizó su plan estratégico con el apoyo de un experto.

ACASANTOL (San Antonio) presta a sus asociados el servicio de mercadeo de cacao, desde mayo de 2010. El volumen de compra-venta es aún muy bajo (sólo 200 Kg./mes), por el escaso capital de trabajo existente. Los responsables de este negocio son el afiliado Edgar Ascencio y la junta directiva; el precio de compra al asociado se fija según el precio de venta a los clientes (intermediarios locales).

5.2.3. La Organización de Segundo Grado

Durante la fase final de ejecución del Proyecto (febrero de 2010), las asociaciones municipales de cacaoteros constituyeron una organización de segundo grado, que denominaron APROCACHARCO. En la evaluación realizada en 2011, se verificó que la organización tiene actualizados sus registros de cámara de comercio y RUT, libros de actas de junta directiva y asamblea, y tesorería. Igualmente, mantiene activa una cuenta bancaria que fue abierta a nombre de la organización. Desde su creación, y aún después de cerrado el Proyecto, hasta diciembre de 2010, APROCACHARCO tuvo una oficina en Chaparral. No obstante, a comienzos de 2011 la cerró, por no disponer de ingresos suficientes para cubrir los gastos de arrendamiento y mantenimiento que demandaba. En la actualidad, el mobiliario y equipos de oficina de la organización, que fueron donados por el Proyecto, están almacenados en el domicilio de uno de sus dirigentes. La organización tampoco dispone de capital de trabajo para cubrir gastos básicos de gestión de iniciativas.

A modo de síntesis del análisis situacional de APROCACHARCO –realizado por sus dirigentes en 2011, en la evaluación de la experiencia derivada del Proyecto– en la Tabla No. 7 se presenta un resumen del análisis DOFA de la organización. Con base en el análisis situacional realizado, los dirigentes de la organización plantearon las siguientes propuestas para su fortalecimiento y desarrollo:

–Enfoque Misional

Por su rol de federación u organización de segundo grado, APROCACHARCO debe enfatizar el apoyo a las asociaciones de base que la conforman, en tareas gremiales y empresariales como la promoción de la vinculación de todo pequeño productor cacaotero a la respectiva asociación local, y el estímulo de procesos de comercialización del grano y prestación de servicios a los productores afiliados.

–Estrategias Administrativas

La organización debe tomar medidas de contingencia que permitan reducir sus gastos de sostenimiento, como por ejemplo trasladar la oficina a un municipio que tenga la disponibilidad y capacidad de dar buen uso a los activos existentes. Además, a la brevedad, debe hacerse una asamblea extraordinaria, con el fin de considerar la renuncia del representante legal y formalizar su reemplazo.

Tabla No. 7: Análisis DOFA de APROCACHARCO (Año 2011)

ENTORNO INTERNO		ENTORNO EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Organización legalmente constituida, que tiene al día y registrados en cámara de comercio, sus libros de tesorería, actas y socios.</p> <p>Los principales directivos están comprometidos con el proceso organizativo.</p> <p>La Federación dispone de mobiliario y equipos de oficina, donados por el Proyecto ADAM-ARD-IICA y USAID.</p> <p>Existe amplia y activa base social vinculada a cada una de las 6 asociaciones afiliadas a la Federación.</p> <p>Experiencia en gestión de proyectos, con base en la ejecución del Proyecto de Cacao ADAM-ARD-IICA y contratos de fabricación de fermentadores y marquesinas.</p>	<p>Falta de presupuesto para operación administrativa y de capital de trabajo para comercialización de cacao.</p> <p>El actual representante legal actual presentó renuncia, pero aún no ha sido formalmente reemplazado.</p> <p>Carencia de sentido de pertenencia de los afiliados a las organizaciones de base e incumplimiento de compromisos adquiridos por parte de algunos delegados de las asociaciones asociadas.</p> <p>Falta de experiencia gremial y empresarial.</p> <p>Limitaciones en la las capacidades de gestión de los directivos.</p> <p>Ha faltado cohesión de las asociaciones que están incluidas en el área de consolidación.</p>	<p>Gobierno Nacional definió como Zona de Consolidación a 4 de los municipios del área de influencia de la organización.</p> <p>Política agropecuaria y de desarrollo alternativo favorecen desarrollo cacaotero en la región.</p> <p>Disponibilidad de recursos de cooperación internacional, orientados a la región Sur del Tolima.</p> <p>Demanda creciente de cacao en los mercados nacionales e internacionales.</p> <p>Demanda importante por servicios institucionales de apoyo al desarrollo cacaotero regional.</p> <p>Demanda significativa por material vegetal para establecer y/o renovar cultivos de cacao.</p>	<p>La institucionalidad regional y nacional no conoce los antecedentes y el trabajo realizado por la Federación.</p> <p>No existe conexión o sinergias con FEDECACAO.</p> <p>Bajo nivel de apoyo político e institucional a la organización.</p> <p>Dispersión y dificultades de comunicación física y electrónica entre organizaciones vinculadas.</p> <p>Persistencia y/o recrudecimiento de dificultades de orden público en la región.</p> <p>Predominio de altos índices de pobreza y marginalidad social entre los campesinos afiliados a las organizaciones de base.</p>

–Estrategias Organizativas

Es necesario promover la integración con otras organizaciones de productores de cacao, de nivel territorial y nacional. También, favorecer los procesos de comunicación permanente (por medios electrónicos) entre los dirigentes de las organizaciones de base y los directivos de APROCACHARCO. Y, también, buscar un acercamiento con FEDECACAO y gestionar su apoyo a la organización.

–Estrategias de Financiación

Se requiere gestionar la co-ejecución de proyectos con entidades y programas como CORTOLIMA, PROHACIENDO, CAFISUR, Fondo Nacional del Cacao, Plan Nacional de Consolidación y las alcaldías locales. Así mismo, identificar y negociar posibles alianzas estratégicas con actores de la cadena nacional cacaotera.



VI

Lecciones Aprendidas de la Ejecución del Proyecto



El ejercicio conducente a la identificación de las lecciones aprendidas en virtud del proceso de ejecución del Proyecto, hizo énfasis en el conocimiento y análisis de las opiniones y percepciones expresadas por los propios beneficiarios y participantes en el mismo, con ocasión de las visitas a fincas y los talleres realizados como parte de la evaluación y sistematización de la experiencia derivada del Proyecto, que fue adelantada en el año 2011. En este sentido, el ejercicio se orientó a establecer conclusiones y recomendaciones desde la perspectiva de los propios beneficiarios, más que desde el punto de vista de los técnicos u otros actores institucionales; igualmente, se buscó indagar y discutir la visión que los beneficiarios del Proyecto tienen sobre su desarrollo y resultados, así como su sostenibilidad y el enfoque que sugieren darle en el futuro a posibles proyectos similares, antes que a buscar relaciones lineales de causalidad que explicaran los resultados logrados o los efectos alcanzados por el Proyecto.

En las siguientes secciones se presenta una síntesis de las principales reflexiones, sugerencias y análisis surgidos del ejercicio en mención.





6.1. FORMULACIÓN Y DISEÑO DEL PROYECTO

- Los beneficiarios y actores participantes en el Proyecto señalan que un aspecto clave para su éxito fue el proceso de concertación, amplio y participativo, que se realizó en la etapa de formulación y diseño del mismo. En ese proceso intervinieron actores sociales e institucionales representativos, de nivel local y regional, incluidos líderes de sectores campesinos beneficiarios del Proyecto.
- Sin embargo, el principal limitante que, en el sentido antes señalado, surgió durante la fase de formulación del Proyecto, fue la inexistencia y/o debilidad que se registraba en materia de organización social de los pequeños productores de cacao del área de influencia del Proyecto. Al no estar debida y suficientemente asociados, y dada su dispersión geográfica, muchos de los potenciales y/o posteriores beneficiarios del Proyecto no tuvieron oportunidad de participar en su diseño. Además esto incidió en que, en algunos casos, la selección de los beneficiarios no hubiera contado con el suficiente aval comunitario, que ayuda a promover un mayor compromiso con el Proyecto por parte de los beneficiarios.
- Según los beneficiarios, otro factor de éxito radicó en que la formulación del Proyecto fue encabezada por el mismo equipo que, después, tuvo a su cargo la coordinación regional del Programa ADAM, lo cual repercutió en generación de confianza entre las partes involucradas y agilidad en la ejecución del Proyecto.
- No obstante que la selección de municipios y zonas de influencia del Proyecto guardó correspondencia con las decisiones adoptadas por USAID y ARD en el marco de ejecución del Programa ADAM, y que, en general, fue representativa del área de producción de cacao del Sur del Tolima, se advierte que también ha debido incluirse el municipio de Ortega que, además de ser parte del territorio Sur del Tolima, tiene una fuerte tradición cacaotera. En contraste, otros actores opinan que Rovira, si bien posee importantes áreas en cacao, está ubicado más hacia el centro del departamento y, como tal, no haría parte del Sur del Tolima.
- La principal observación que se hace al diseño de las metas del Proyecto radica en que no hubo suficiente precisión o claridad sobre qué se consideraría, como tal, un área rehabilitada y cuál sería la meta en esta materia, y cuál sería la meta en materia de área nueva. No obstante que el título y alcance del Proyecto no planteaba áreas nuevas, sino la rehabilitación de 2.225 hectáreas de cacao bajo modelo agroforestal, y que la meta lograda fue de 2.399 hectáreas, en muchos casos se trató de lotes o áreas nuevas que lograron ser sembradas en cacao. Al respecto, cabe aclarar que estas áreas nuevas fueron establecidas de forma físicamente contigua a lotes cacaoteros ya existentes en determinadas fincas y, precisamente, como parte del proceso de rehabilitación de esas fincas.
- También, algunos actores advierten que si bien los componentes incluidos en el Proyecto fueron adecuados, en función de su propósito y objetivos, el diseño del Proyecto hubiera debido enfatizar más ciertos elementos de conexión con los demás proyectos (actividades) del Programa ADAM en el Sur del Tolima, especialmente los del componente “Fortalecimiento de la Gobernanza Local” (o Gobiernos Locales). En este

sentido, se señala que, no obstante que en varios casos las áreas de influencia y los beneficiarios eran similares, las actividades no previeron suficientes articulaciones metodológicas u operativas entre sí. Pero, por otra parte, se resalta que el diseño del Proyecto de rehabilitación de áreas cacaoteras tuvo la gran virtud que, más que un proyecto productivo como tal, se concibió con un carácter de desarrollo rural, ya que incluyó los elementos más relevantes de una intervención integral y multidimensional, además de un claro enfoque territorial. De todas maneras, los participantes en la evaluación insistieron en la conveniencia de incluir en el diseño de este tipo de proyectos, actividades o componentes tales como: seguridad alimentaria; conservación de recursos naturales (principalmente protección, aislamiento, conservación, restauración y/o mitigación en áreas de producción de agua); y apropiación de mayores recursos para desarrollo empresarial, implementación de planes de mercadeo de las organizaciones, promoción de alianzas y encadenamientos comerciales, y creación de fondos de capital de trabajo para comercialización.

6.2. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- Los logros y experiencias más relevantes del Proyecto, según la opinión y percepción de sus beneficiarios, fueron el establecimiento de más de un millón de clones de cacao; la renovación lograda en las 2.225 hectáreas de las 890 fincas donde se registró la intervención; la metodología participativa aplicada en el acompañamiento técnico y social a los campesinos –a través de Escuelas de Campo para Agricultores (ECA)–; los aprendizajes de tipo práctico adquiridos por los campesinos en la elaboración de abono orgánico y bio-preparados para control de plagas y enfermedades; el montaje y operación de sistemas de auto-producción de clones, mediante el establecimiento y certificación de 8 viveros y 13 huertos clonales de cacao; y el fortalecimiento de procesos asociativos y de encadenamiento productivo de los pequeños cacaocultores del Sur del Tolima.
- El principal inconveniente surgido durante el proceso de ejecución del Proyecto fue el irregular comportamiento climático que se presentó en el Sur del Tolima, especialmente en 2009, que ocasionó traumatismos y cambios forzosos en la programación de actividades previamente concertada. De un lado, en julio y agosto de ese año, que suelen ser meses secos o de verano, se registraron continuas y fuertes precipitaciones que ocasionaron dificultades en el transporte de personas y materiales, en el manejo de las plántulas en huertos y viveros, y de los cultivos en el campo. En cambio, paradójicamente, entre octubre y diciembre de 2009, cuando se esperaba una estación de lluvias intensas, se presentó un intenso verano durante varias semanas, lo cual indujo cambios intempestivos y retrasos en la programación de suministro y establecimiento en campo de los clones de cacao, y en labores de aplicación de insumos.
- Por dificultades originadas en circunstancias climáticas, como las señaladas antes, y en otras situaciones de carácter logístico –además de cierta y explicable inexperiencia de los campesinos, las organizaciones y el propio grupo técnico responsable del Proyecto en la producción de material vegetal de cacao, y su injertación tanto en vivero como en campo– no fue posible autoproducir toda la gran cantidad de clones requeridos que, según la meta del Proyecto, eran 1.001.125. Aunque, finalmente, el número de clones entregados a los campesinos superó dicha meta, ya que alcanzaron a ser



1.083.785 clones, el 37.8% de ellos debieron adquirirse en el mercado nacional, a proveedores especializados, mientras que el 62.2% restante fueron producidos en huertos de agricultores y viveros comunitarios montados por el Proyecto, como era el propósito inicial. Sin embargo, se destaca el gran volumen de clones auto-producidos (673.785), al igual que la experiencia, infraestructura y línea de negocio que, en esta materia, le dejó el Proyecto a los campesinos beneficiarios y a sus organizaciones.

- Así mismo, se resalta el éxito de la metodología empleada en las ECAs, sobre todo por su naturaleza participativa, sustentada en procedimientos de “aprender-haciendo” y el carácter práctico de los conocimientos impartidos, que además estaban referidos a los requerimientos tecnológicos y necesidades de manejo más importantes en los predios cacaoteros de los beneficiarios del Proyecto. En este sentido, también se tiene una percepción muy positiva sobre el proceso de asistencia técnica implementado en el Proyecto, sobre todo porque se sustentó en un manejo integrado del cultivo del cacao, con enfoque agroecológico, y que hizo énfasis en procesos y mecanismos sencillos y de bajo costo.
- Igualmente, de forma particular y reiterativa, se reconoce la bondad y utilidad para los campesinos de las capacitaciones teórico-prácticas recibidas en el tema de preparación y empleo de abonos orgánicos, y bio-preparados para uso en el manejo fitosanitario de las plantaciones de cacao. Sin embargo, finalmente, algunos actores señalan que, para una mejor operación de este tipo de actividades grupales, deben tenerse muy en cuenta factores tales como las distancias de desplazamiento de los beneficiarios, los tiempos que toma cada sesión y la frecuencia de las mismas.
- En el tema de los insumos y herramientas entregados por el Proyecto a los beneficiarios se reconoce su importancia, aunque diversos actores son de la opinión que estas dotaciones deben responder, de forma más individualizada, a las situaciones y necesidades específicas de cada sistema productivo y agricultor, y no hacerse de manera genéricamente similar en todos los casos. Además, se señala que, las entregas de insumos, herramientas y materiales vegetales deben contar no sólo con la suscripción de un acta de recibo (como se hizo en el Proyecto), sino también de un acta de compromiso en la que se estipule la obligación del beneficiario de dar buen uso y conservación a dichos elementos y que, en caso de incumplimientos, se podría proceder a exigir la devolución de los mismos.
- El montaje y operación de un sistema de autoproducción de material vegetal, mediante el establecimiento y certificación de 8 viveros y 13 huertos para la producción de clones de cacao, constituyó un elemento muy novedoso para los beneficiarios del Proyecto y que tuvo un impacto significativo en la obtención oportuna de las metas de entrega de clones y rehabilitación de las plantaciones. Adicionalmente, los líderes gremiales valoran este logro como una oportunidad de negocio para sus asociaciones, en cuanto que constituye un elemento clave de soporte a futuros desarrollos cacaoteros locales.
- Según la percepción de los beneficiarios, otro componente del Proyecto que resultó clave en su éxito y que, a futuro, será determinante en la sostenibilidad de sus resultados, fue la creación y fortalecimiento de asociaciones de carácter socio-empresarial de los beneficiarios, en cada uno de los 6 municipios del área de influencia del Proyecto,

así como de la organización de segundo grado que las articula. No obstante, el adecuado desarrollo de este componente encontró algunos obstáculos importantes, sobre todo de carácter socio-cultural, en razón de las desconfianzas que produce entre la población rural el entorno del conflicto armado, al igual que el patrón individualista que, ancestralmente, predomina en los sectores campesinos de la región Sur del Tolima. Además, estos esfuerzos asociativos tropezaron con el limitante de la baja disponibilidad financiera para la constitución y operación de fondos de comercialización en las organizaciones.

- Por último, en la evaluación se señaló que, aún a riesgo de que pudiese sonar a lugar común, era pertinente reiterar que un factor relativamente limitante para el adecuado y oportuno desarrollo del Proyecto, fue el orden público que, por las alteraciones recurrentes y en ocasiones graves, afectaron el desarrollo normal de algunas actividades tales como ciertos desplazamientos locales del equipo profesional ejecutor del Proyecto y reuniones grupales de los campesinos.

6.3. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

- En materia de sostenibilidad del Proyecto, los beneficiarios y participantes son reiterativos en expresar que deben mantenerse el acompañamiento y el apoyo institucional, tanto a los campesinos en los procesos productivos en sus fincas, como a las asociaciones de cacaoteros en su consolidación organizativa y operativa. Si bien, como ya se anotó, se percibe y reconoce el éxito e impacto positivo del Proyecto, se tiene conciencia de que el proceso desatado está aún en un estado embrionario, por lo que, necesariamente, debería accederse, en el inmediato futuro, a apoyos institucionales que le garanticen su consolidación.
- En lo concerniente a las asociaciones locales de productores de cacao, y el propio APROCACHARCO en su calidad de organización de segundo grado, se plantean sugerencias tales como: i) Apoyo contable (vinculación de un profesional en el área contable, por organización, que permita mantener actualizada la documentación financiera y tributaria, y dar el soporte requerido para una adecuada gestión de la misión de la respectiva asociación). ii) Re-estructuración, cualificación y asesoría de los comités de producción, comercialización y servicios de las asociaciones. iii) Depuración y cualificación de las bases de afiliados, descartando aquellos que no han cumplido el pago de las cuotas de sostenimiento o con las obligaciones de asistencia y participación en las reuniones y actividades emprendidas. iv) Continuidad y reforzamiento del acompañamiento socio-empresarial, ya que si bien los directivos de algunas asociaciones poseen los conceptos básicos de planeación, gestión, administración y contabilidad, la adopción y consolidación de capacidades en este campo, en poblaciones adultas con limitaciones educativas y de lecto-escritura, requiere un trabajo de relativo largo plazo (al menos 3 años), en el cual se utilicen estrategias pedagógicas para los adultos y, además progresivamente, se vincule a los hijos de los cacaoteros que ya tengan estudios secundarios y/o tecnológicos. v) Identificación, formulación y gestión de proyectos productivos, sociales, ambientales y de equipamiento e infraestructura, mediante los cuales las asociaciones puedan contribuir a la prestación de servicios a sus asociados y, a la par, consolidarse financieramente. iv) Prestación de asesorías especializadas en implementación de planes y líneas de negocio de las asociaciones,



- en particular las relacionadas con comercialización de grano de cacao, elaboración y mercadeo de productos de cacao con valor agregado, fomento de encadenamientos y alianzas empresariales, y prestación de servicios de apoyo a los campesinos agremiados (asistencia técnica, suministro de insumos y materiales vegetales, etc.). vii) Apoyo para desarrollo de campañas tendientes a cimentar una cultura gremial y asociativa entre los campesinos productores de cacao de la región.
- En cuanto al apoyo a los campesinos productores de cacao, se plantean sugerencias tales como: i) Hacer seguimiento y mantener el acompañamiento técnico a los clones establecidos; al manejo de las plantaciones de cacao; y a los procesos de beneficio del grano, haciendo énfasis en las labores de recolección de la mazorca, desgrane, fermentación, secado y almacenamiento, con el fin de mejorar la calidad del producto final. ii) Fortalecer las parcelas de seguridad alimentaria que, además de coadyuvar a la alimentación de la familia campesina cacaotera, le permita generar ingresos monetarios adicionales mediante la comercialización de algunos excedentes en los mercados locales. iii) Estructurar un proceso pedagógico orientado a la formación de jóvenes cacaoteros, que motive su participación en los procesos empresariales rurales y favorezca el relevo generacional y el acceso y uso del conocimiento técnico. Igualmente, resulta fundamental mantener el estímulo a la participación activa de la mujer rural en las labores productivas y organizativas.
 - Frente al tema de inclusión de la comunidad en la formulación de proyectos productivos, los participantes del proceso de sistematización manifestaron que para el desarrollo rural de los municipios es vital la solución a los problemas en las vías interveredales, cuyo deterioro afecta directamente el mercadeo de los productos agrícolas de la región. En materia social, se recalcó la urgencia del mejoramiento de la vivienda rural (principalmente de unidades sanitarias), la dotación de alumbrado público y el fortalecimiento de proyectos educativos.
 - Con carácter complementario a los anteriores planteamientos, los líderes campesinos formularon también las siguientes observaciones: i) En los municipios de Ataco, Chapparral, Rioblanco y San Antonio constituye prioridad inmediata, la inversión en proyectos de sostenimiento del cultivo de cacao y dotación de marquesinas y fermentadores; en los casos de Planadas y Rovira, la prioridad radica en el establecimiento de nuevas áreas de cultivo de cacao, para lo cual es vital el suministro de clones de materiales mejorados, la asistencia técnica y el fortalecimiento en infraestructura de beneficio del grano. ii) Es necesario mantener actualizada la certificación de los huertos clonales y los viveros que, para la producción de material vegetal de cacao, estableció el Proyecto; para ello, es imprescindible contar con los servicios de un profesional registrado en el ICA, que realice tanto la asesoría técnica requerida como los seguimientos y reportes trimestrales que, en materia sanitaria y de manejo agronómico exige dicha entidad. iii) Se sugiere dar continuidad a los procesos de capacitación y acompañamiento técnico a aquellos productores a quienes se apoyó en el mejoramiento de su infraestructura de beneficio de cacao, sobre todo para que continúen poniendo en práctica las normas técnicas aprendidas y, así, puedan consolidar la obtención de un producto de mejor calidad y precio. iv) Continuar apoyando el establecimiento y desarrollo de materiales forestales protectores-productores, especialmente de aguacate, en las fincas cacaoteras. Especialmente, se recomienda la continuidad en las actividades de asistencia técnica grupal e individual, con énfasis en labores de fertilización orgánica, podas de

formación y control cultural de trips y phytophthora sp., a fin de que el material que fue establecido en el Proyecto tenga un buen desarrollo y consolidación. v) Trabajar en la formación de promotores técnicos, sobre todo jóvenes de extracción local, de tal manera que no sólo de abra una posibilidad de relevo generacional en la actividad cacaotera, sino que se logre consolidar un proceso de incorporación de buenas prácticas en el manejo del cultivo, la postcosecha del grano, la gestión administrativa de las fincas y los procesos asociativos de los pequeños productores de cacao del territorio Sur del Tolima.

6.4. ELEMENTOS A CONSIDERAR EN FUTUROS PROCESOS O PROYECTOS SIMILARES

Con soporte en las opiniones, apreciaciones, reflexiones y percepciones de los beneficiarios y actores participantes en la evaluación realizada en el año 2011, a continuación se plantean, finalmente, las siguientes consideraciones o recomendaciones que, eventualmente, podrían tenerse en cuenta en futuros proyectos o procesos similares:

- Resulta clave la conformación de equipos técnicos de trabajo, de carácter multi-disciplinario, no sólo porque la complejidad de los problemas y necesidades implica soluciones que se contemplen desde perspectivas diversas, sino sobre todo, si se busca que los proyectos tengan un enfoque multidimensional. Adicionalmente, los integrantes de estos equipos deben tener una gran disposición y capacidad de dialogar e interactuar, de igual a igual, con los beneficiarios y otros actores vinculados a la ejecución de los proyectos, de tal suerte que todos ellos logren altos niveles de participación y apropiación en la gestión de los mismos.
- Igualmente, es fundamental visibilizar, desde la fase de diseño de los proyectos, los aspectos que pueden resultar determinantes en el éxito o el fracaso de los sus componentes y actividades, al igual que las posibles barreras y elementos dinamizadores que pueden surgir del contexto territorial. Estos aspectos, aunque no son fácilmente visibles porque, además, no suelen formar parte de la “ingeniería” del proyecto, casi siempre aparecen después, durante la etapa de ejecución de los proyectos, y, en buena medida, resultan siendo determinantes en la calidad y sostenibilidad de sus resultados.
- No debe perderse de vista que los resultados alcanzados por los proyectos, dependen mucho de las dinámicas territoriales y, por lo tanto, los resultados alcanzados en una zona o región nunca serán idénticos en otro lugar o área. Por ello, además, se sugiere soportar el diseño y ejecución de los proyectos sobre ejercicios permanentes de construcción de ciudadanía, control social y participación democrática, que favorecen la comprensión de las complejidades territoriales y, con ello, de las implicaciones y significados desencadenados por las acciones, instrumentos y estrategias de ejecución de los proyectos.
- Los apoyos e incentivos a los beneficiarios de los proyectos deben estar siempre condicionados a su esfuerzo y resultados, de tal manera que ellos se hagan corresponsables de su ejecución, pero además se superen enfoques de tipo paternalista y/o asistencialista. Así mismo, la elección de beneficiarios de los proyectos debe atender a que sean personas con sentido de pertenencia al territorio y la actividad propuesta, y alto



nivel de compromiso con los propósitos de las intervenciones. Para fortalecer la cultura asociativa, los líderes gremiales proponen que, en proyectos futuros, se plantee que aquellos beneficiarios que no sean afiliados a una determinada organización, paguen una contrapartida en dinero a la misma y, de esta forma, se vayan comprendiendo y valorando los beneficios de pertenecer a una organización campesina. Igualmente, cuando un beneficiario incumpla sus compromisos con el proyecto, deben producirse sanciones como, por ejemplo, llamados formales de atención y/o no entrega de insumos o materiales que aún estén pendientes de serle otorgados.

- Los procesos de capacitación, con enfoques participativos y contenidos teórico-prácticos de alto interés para los beneficiarios de los proyectos, son casi siempre determinantes en el éxito e impacto de los mismos. Esto implica, previamente, una gran sensibilización sobre este asunto, tendiente a lograr una verdadera valoración y compromiso de los beneficiarios con actividades de capacitación, transferencia tecnológica, talleres, cursos, eventos, giras, etc.
- Por último, se subraya que, para el éxito de la ejecución de los proyectos, resulta determinante una adecuada y oportuna coordinación con los diversos actores institucionales, públicos y privados, de los niveles nacional y local. Dichas instancias son fundamentales, por su papel de reguladoras, promotoras y/o ejecutoras de muchos de los procesos inherentes al desarrollo rural. En este sentido, se reconoce que una de las claves del éxito del Proyecto fue la vinculación activa de entidades como COR-TOLIMA, ACCIÓN SOCIAL, ICA, Gobernación del Tolima y Alcaldías locales. Por ello, se plantea la conveniencia de mantener esta coordinación e interacción institucional, y de gestionar la vinculación de otras entidades estatales, especialmente el SENA y el MADR.





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Programa ADAM
Áreas de Desarrollo Alternativo Municipal

RD COLOMBIA



Organismo del IDB, E.U. y de Colombia