

ANÁLISIS Y DOCUMENTACIÓN

DEL MODELO DE DESARROLLO RURAL
DISEÑADO E IMPLEMENTADO POR

Co-operative Development Foundation of Canada- CDF
y la Incubadora Empresarial Colombia Solidaria - Gestando
en el marco del Proyecto IMPACT



IMPACT

⊗ www.impact.coop

f [@Impact.Col](https://www.facebook.com/Impact.Col)

🐦 [@prensaimpact](https://twitter.com/prensaimpact)

📍 *Kra. 13 A No. 37-68
Edificio San Carlos Piso 10*

☎ (1) 2320250

📍 Bogotá - Colombia

Edición

Eliana Pereira Ramirez

Nicolas Mendoza

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Crea Promocionales S.A.S

www.crearpromocionales.com

FOTOGRAFÍAS

Eliana Pereira Ramirez

IMPRESO EN COLOMBIA

Bogotá, 2019

ANÁLISIS Y DOCUMENTACIÓN
DEL MODELO DE DESARROLLO RURAL
DISEÑADO E IMPLEMENTADO POR

*Co-operative Development Foundation of Canada - CDF
y la Incubadora Empresarial Colombia Solidaria - Gestando
en el marco del Proyecto IMPACT*

*“Mejoramiento del Desempeño Económico
de las Cooperativas Agropecuarias en Colombia”*

INFORME FINAL

Javier García Estévez
Diego Parra Vargas
Javier Pineda Duque
Julián Rodríguez Corcho



Bogotá, 2019

PRESENTACIÓN

La Fundación de Desarrollo Cooperativo de Canadá CDF (Co-operative Development Foundation of Canada) y su socio local, la Incubadora Empresarial Colombia Solidaria GESTANDO, se complacen en entregar al público en general este documento que analiza el modelo de desarrollo rural implementado en el marco del proyecto "Mejoramiento del Desempeño Económico de las Cooperativas Agropecuarias en Colombia IMPACT", financiado por el Gobierno de Canadá a través de su agencia de cooperación Asuntos Globales Canadá, GAC (Global Affairs Canada).

Esta investigación resume el trabajo realizado por el equipo de profesionales del Proyecto Impact, quienes junto a los asociados y asociadas de 55 organizaciones agropecuarias en 10 departamentos del país, recorrieron un camino hacia el desarrollo de sus comunidades desde el año 2014 hasta el 2018. Con un enfoque participativo y aplicando los principios y valores del movimiento cooperativo, se diseñaron e implementaron estrategias para mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en todos los eslabones de la cadena de valor, buscando reducir la pobreza en el campo y disminuir la inequidad entre hombres y mujeres.

El Proyecto Impact agradece al Centro Interdisciplinario de Estudios Sobre Desarrollo, CIDER, de la Universidad de los Andes por la dedicación y el profesionalismo en el desarrollo de este estudio y a todas las personas que contribuyeron con sus testimonios y opiniones para plasmar en estas páginas el impacto real de la intervención en las regiones y comunidades beneficiarias. Esperamos que este trabajo brinde información útil a las personas y a las instituciones que promueven nuevas iniciativas de desarrollo rural, para incorporar elementos y factores de éxito en sus proyectos.

Finalmente, queremos agradecer al Gobierno de Canadá, a la agencia de cooperación Asuntos Globales Canadá, GAC y a la Embajada de Canadá en Colombia por su apoyo decidido en este ciclo de 5 años.

EQUIPO IMPACT

Adriana María Benjumea Rua

Directora proyecto IMPACT

Antonio Salcedo Arellano

Gerente Gestando -Codirector IMPACT

Carlos Augusto Joya Lizarazo

Gerente Administrativo y Financiero

Nelson Ramirez Gómez

Contador

Nicolás Alexander Mendoza

Gerente de Operaciones IMPACT

Julián Andrés Medina Velandia

Auxiliar Contable

Jorge Yeison Castro Garcia

Aprendiz SENA

Johanna Moreno Gutiérrez

Auxiliar de Tesorería

Lilia Viviana Briceño Rodríguez

Asistente Administrativa Gerencia de Operaciones

Claribel Astudillo Oviedo

Asistente Administrativa

Claudia Yadira Villanueva Gutiérrez

Asistente Administrativa

Herley Mauricio Quiroga Parra

Ingeniero de Sistemas

Yiseth Y. Tovar Ramos

Auxiliar Creditos Organizaciones

Gabriela Montaña Gómez

Auxiliar Servicios Generales

Eliana Pereira Ramirez

Comunicadora - Periodista

Elena Sosa

Cooperante Comunicaciones

Estefanía Rueda Torres

Cooperante Equidad de Genero

Liney Bibiana López

Directora Regional Zona 1

Vicky Milena Silva Canty

Directora Regional Zona 2

Cehida Liliana Botero Usquiano

Directora Regional Zona 3

Marco Tulio Padilla Acosta

Director de Nodo Boyacá 1

Lina Marcela Quesada Murcia

Directora de Nodo Boyacá 2

Gisella María Bernal Mejía

Directora de Nodo Antioquia

Ángela María Salcedo Vargas

Directora der Nodo Cundinamarca

Gina Alejandra Forero Patarroyo

Directora de nodo Meta

Maira Patricia Trujillo Patarroyo

Directora de Nodo Huila

Maria Mercedes Alvarez Zapata

Directora de Nodo Valle del Cauca

Lucelly Silva Ceballos

Directora de Nodo Eje Cafetero

Iván Alejandro Galvis Rojas

Director de Nodo Tolima

Cesar Giovanni Alvarez Abril

Asesor Agropecuario

Jaime Alfonso Ortiz Londoño

Asesor Medio Ambiente

Magda Liliana Gonzalez Sandoval

Asesora Transversal Equidad de Género

Mónica Pilar Cruz Espíndola

Asesora Transversal Equidad de Género

José Díaz

Consultor de Masculinidades

Beatriz Juliana Obando

Asesora Transversal Agroindustria y Mercadeo

José Hernando Morales Galindo

Asesor Agroindustrial Cacao

Sandra Milena Barrera Vargas

Asesora Agroindustrial

Esther Yaqueline Hernandez Alban

Asesora Agroindustrial

Edgar Augusto Pilonieta Mogollón

Asesor Agroindustrial

Daniel Sebastián Contreras Ortiz

Asesor de Mercadeo

Igor Enrique Rodríguez

Consultor Monitoreo y Evaluación

Juan Carlos Hoyos Suaza

Asistente Financiero Antioquia

Ana Evelise Duarte Pérez

Asistente Financiera Boyacá

Holman Quintero Barajas

Asistente Financiero Boyacá

Maria Teresa Niño Estupiñan

Asistente Financiera Cundinamarca

Adriana Lucia de Paula Mesa

Asistente Financiera Meta

Ever Geovany Alarcon Leal

Asistente Financiero Huila

Gemay Giovanni Cardona Giraldo

Asistente Financiero Eje Cafetero

Sandra Isabel Arboleda Sánchez

Asistente Financiera Valle del Cauca

Camilo Andrés Valencia Baéz

Asistente Financiero Tolima

Willinton Varón Baquero

Asistente Financiero Tolima

Natali Urrego Vargas

Asistente Técnica Antioquia

Maria Fernanda Churta Estupiñan

Asistente Técnica Boyacá

Rafael Ricardo Peña Sánchez

Asistente Técnico Boyacá

Omar Useche Cifuentes

Asistente Técnico Cundinamarca

Fernando Macías Vélez

Asistente Técnico Meta

Jose Andrés Puente Capera

Asistente Técnico Huila

Miguel Roberto Castellanos

Asistente Técnico Eje Cafetero

Martha Lucia Ríos Pérez

Asistente Técnica Valle del Cauca

Mauricio Donoso Jiménez

Asistente Técnico Tolima

Segio Malagón

Asistente Técnico Tolima

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
1. Introducción	8
2. Metodología del estudio	12
3. Cobertura geográfica del proyecto IMPACT y retos para el desarrollo rural	14
4. Elementos conceptuales para entender el desarrollo rural	17
4.1 La nueva ruralidad y enfoque territorial del desarrollo rural	19
4.2 Las intervenciones para el desarrollo rural y el proyecto IMPACT	21
5. La estrategia de fortalecimiento organizacional del Modelo IMPACT	23
5.1 Formalización y adecuación financiera de las organizaciones	26
5.2 Generación de capacidades gerenciales y liderazgo colectivo	28
5.3 Cumplir la propuesta de valor a los aliados internos y externos	29
5.3.1 Asociatividad: confianza y compromiso	30
5.3.2 La ejecución de planes de negocio como estrategia de posicionamiento en los mercados	32
5.3.3 La estrategia agroindustrial: cadena productiva y agregación de valor	34
5.3.4 Los fondos de apalancamiento financiero de IMPACT: Fonaf, Fadi y Agrofinan	36
5.3.5 Plan de salida de la estrategia financiera y la sostenibilidad de las organizaciones	39
6. IMPACT y el buen vivir: generando condiciones de equidad, sostenibilidad e inclusión	41
6.1 IMPACT y el cambio sistémico hacia la equidad de género	42
6.1.1 Equidad de género: reconocimiento de derechos y capacidades en los hogares	44
6.1.2 Empoderamiento y participación	46
6.1.3 Grupo de mujeres: Ingresos y división sexual del trabajo	49
6.2 Sostenibilidad ambiental e inocuidad: producción responsable y de calidad	52
6.2.1 Estrategia ambiental: los planes de gestión ambiental y las certificaciones	53
6.3 Jóvenes campesinos: relevo generacional y sostenibilidad ambiental	54
6.3.1 Los grupos de Jóvenes IMPACT y el cuidado del medio ambiente	56
6.3.2 Las nuevas generaciones y la equidad de género	58
7. Liderazgo, gobernabilidad y gestión del conocimiento	59
8. Reflexiones finales: El capital social como factor esencial del desarrollo	62
Referencias bibliográficas	66
Anexos	71

1

Introducción

El proyecto IMPACT "Mejoramiento del Desempeño Económico de las Cooperativas Agropecuarias en Colombia" fue desarrollado por la *Co-operative Development Foundation of Canada* - CDF y la Incubadora Empresarial Colombia Solidaria - Gestando, en el marco de la cooperación internacional entre el gobierno de Colombia y de Canadá. El objetivo del Proyecto IMPACT fue contribuir con el desarrollo de medios de vida sostenibles para los socios de las cooperativas y asociaciones, y promover el desarrollo económico sostenible en los territorios de las comunidades rurales y organizaciones participantes.

La meta de IMPACT fue mejorar la situación socioeconómica de 14.000 hombres y mujeres asociados en 55 cooperativas y asociaciones agropecuarias, priorizadas en las cadenas productivas de cacao, café, hortofrutícola, lácteos y plátano. IMPACT se desarrolló en diez departamentos: Antioquia, Boyacá, Caldas, Cundinamarca, Meta, Risaralda, Quindío, Valle del Cauca, Tolima, Huila.

CDF - Gestando y el Cider de la Universidad de los Andes acordaron emprender el presente estudio con el objetivo de analizar y documentar la metodología de trabajo o *Know-How* del proyecto y de sus efectos y resultados no cuantificables. En este sentido, el equipo Cider buscó comprender a profundidad las estrategias implementadas por el equipo IMPACT para abordar los grandes desafíos que enfrentan los productores rurales de cada una de las cadenas productivas beneficiadas, de manera que fuera posible identificar elementos novedosos e interesantes derivados de su puesta en marcha. Finalmente, se buscó identificar los obstáculos y limitaciones en el desarrollo operativo de las actividades más importantes del proyecto, identificando en este proceso aquellos condicionamientos estructurales que se salen del alcance de las iniciativas de desarrollo rural cooperativo como IMPACT.

El abordaje metodológico y operativo de IMPACT se planteó a través de un conjunto de componentes a saber: organizacional, financiero, agropecuario, agroindustrial, mercadeo y trabajo en red; y tres ejes transversales: equidad de género, medio ambiente y gobernabilidad; los cuales se concretan en la generación de capacidades en las organizaciones de base, sean estas cooperativas o asociaciones (ver figura 1). Estos componentes y ejes permitieron abordar de manera integral un panorama complejo para promover el buen desarrollo del sector solidario asociado a la producción agropecuaria. Este planteamiento integral en lo metodológico y lo operativo es un gran atributo innovador del modelo de desarrollo rural de IMPACT.

De esta aproximación, el equipo Cider interpreta que IMPACT tuvo una comprensión multidimensional del desarrollo rural y de la organización de base. Esta concepción es la que precisamente nos permite presentar las partes que conforman el presente informe, que a su vez significan los aportes a un nuevo modelo de desarrollo rural:

1) A diferencia de muchas intervenciones minimalistas o asistencialistas, IMPACT entendió a las organizaciones como empresas, que deben ser competitivas en el mercado y alcanzar una sostenibilidad económica, social y ambiental. Para esto, IMPACT generó en las cooperativas y asociaciones las capacidades que les permiten cumplir con los requisitos legales, administrativos, organizativos y técnicos de un modelo de negocio que desate las potencialidades productivas de sus asociados y que responda a las realidades y exigencias del mercado, las personas y el medio ambiente.

2) Como ninguna otra intervención en el pasado, IMPACT implementó de manera sistemática una perspectiva integral de género, que no solo buscó cambios hacia la equidad a nivel organizacional, sino también a nivel relacional, al incorporar

plenamente a los hombres y las masculinidades. Esto permitió avanzar tanto hacia una mayor cooperación entre los miembros de las familias y a transformar conflictos, como a activar recursos laborales e incrementar la productividad por efecto de la mayor cooperación. En consecuencia, las organizaciones solidarias generaron e implementaron iniciativas y estrategias que contribuyeron a crear condiciones de equidad, justicia y bienestar para sus miembros.

3) IMPACT buscó que las cooperativas y asociaciones fueran agentes claves del desarrollo local y regional. Por esta razón, IMPACT creó redes de gestión y colaboración con las diversas entidades estatales, gremiales e internacionales (ONGs, Cooperación Internacional, etc.). Esta interlocución con la institucionalidad fortaleció las organizaciones, aseguró mayor sostenibilidad, y les dio reconocimiento a nivel local, regional y nacional. Todo esto produjo un mayor posicionamiento estratégico para gestionar apoyos que aumenten el impacto positivo en sus comunidades locales.

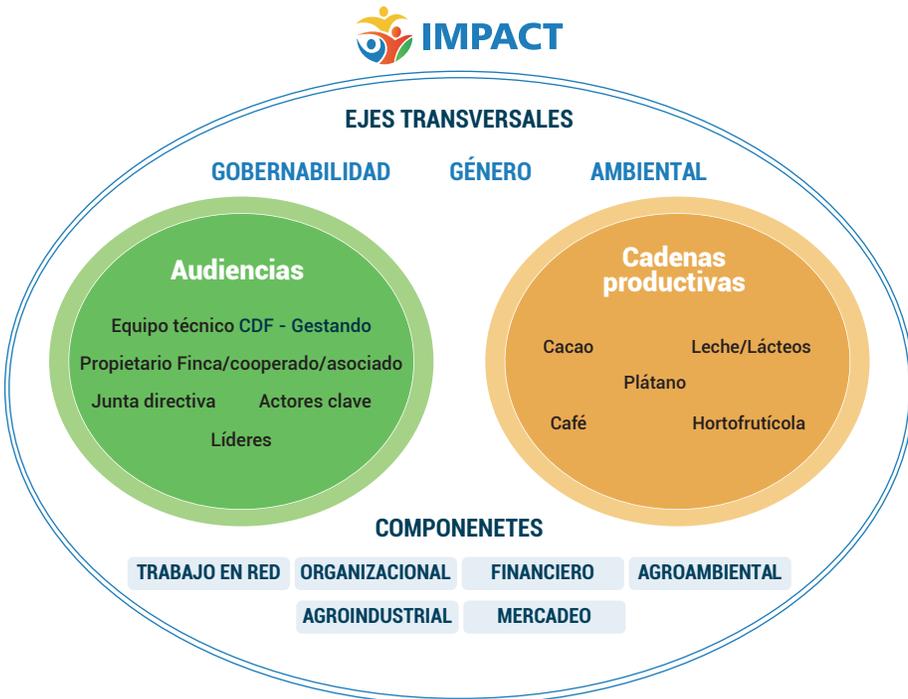


Figura 1. Universo IMPACT. Elaborado por equipo Cider

Antes de exponer los resultados de la presente consultoría, vale la pena destacar el compromiso y la calidad profesional y humana del equipo que lideró IMPACT. Este es uno de los factores que da mayor profundidad a los resultados de IMPACT. En efecto,

pudo observarse que la implementación de todos los componentes está mediada por una robusta labor pedagógica que se ajusta a los diferentes niveles educativos del campesinado colombiano.

El segundo hecho destacable de IMPACT es el constante y acertado acompañamiento técnico a las cooperativas, asociaciones y familias productoras. Esta estrategia de acompañamiento guarda relación con las recomendaciones de la "Misión para la transformación del campo" sobre la importancia de promover las organizaciones locales y sus iniciativas, y fomentar las redes de cooperación entre agentes públicos y privados para construir tejidos sociales más densos, es decir, a construir sociedad (DNP, 2015).

A lo largo de este informe se documentará cómo el proyecto IMPACT abordó los problemas estructurales del desarrollo rural colombiano en temas tales como financiamiento, emprendimiento, relevo generacional, capacidades organizativas, sostenibilidad ambiental, entre otros.

2

Metodología *del estudio*

La metodología de esta investigación siguió la formulación del proyecto desde el ejercicio del Marco Lógico hasta el Marco de Medición del Desempeño (PMF por sus siglas en inglés), lo que permitió conservar una homogeneidad con los demás instrumentos de seguimiento. Esta investigación se centró en la recolección de información cualitativa sobre los efectos concretos que tuvo la intervención en la vida cotidiana de los beneficiarios (juntas directivas, consejos de administración y miembros), los cuales nutrieron con elementos reales las transformaciones mencionadas por los mismos participantes y permitieron encontrar una riqueza escondida de la intervención que va más allá de los indicadores de producto o resultado.

La metodología del presente estudio está compuesta por dos instrumentos principales: entrevistas semiestructuradas y grupos focales. Estos estuvieron dirigidos a actores diversos como directivos de las organizaciones, líderes de componente, personal técnico y administrativo y población campesina vinculada a las cooperativas/asociaciones. También se trabajó con actores relevantes para el desarrollo de la iniciativa como los miembros del equipo IMPACT y aliados a nivel local o regional pertenecientes a entidades financieras, alcaldías, entidades nacionales u organizaciones gremiales.

Se compilaron aproximadamente 80 horas de grabación correspondientes a 134 archivos de transcripción. La mayor parte de estos corresponden a grupos focales y entrevistas con los miembros de las organizaciones beneficiarias (101); un número menor corresponde a los miembros del equipo IMPACT (23) y uno más reducido a los aliados estratégicos a nivel regional y nacional (10). Cada audio fue transcrito de forma literal con el fin de capturar de forma precisa los testimonios de los participantes de la investigación. Cada uno de los archivos de transcripción cuenta con una breve descripción de los participantes del encuentro y de los temas sobre los que se conversó (ver anexo transcripciones).¹

Los archivos de texto de las transcripciones fueron codificados en el software de análisis cualitativo NVivo 10. En este proceso se relacionaron los testimonios de los participantes de la investigación con los conceptos centrales y las categorías analíticas que estructuran la información y los resultados obtenidos (ver anexo - Categorías y Subcategorías). Esta actividad de codificación fue el eje del análisis cualitativo, pues permitió seleccionar, comparar y contrastar percepciones y opiniones de los entrevistados de una manera más sistemática. La construcción del presente informe se desarrolló a partir de los informes por categoría y subcategoría que resultan del ejercicio de codificación, la cual está organizada de acuerdo con cada uno de los archivos transcritos (ver anexo - Codificación por subcategoría).

Finalmente, el principal reto de metodología fue reconocer que estamos ante un universo de organizaciones con sus características particulares, dejando a los investigadores en un dilema con respecto a identificar los elementos comparables y las tendencias que sobresalen, de lo que podría ser una colección de estudios de caso. De nuevo la fortaleza del proyecto IMPACT nos brindó las respuestas al construir las categorías de análisis desde los componentes, ejes transversales y agro-cadenas.

¹ La principal intención del diálogo con los y las líderes del proyecto es reconocer cuáles elementos de la estrategia han sido comprendidos e incorporados en las prácticas productivas, comerciales, sociales y organizacionales, en definitiva, en la cotidianidad.

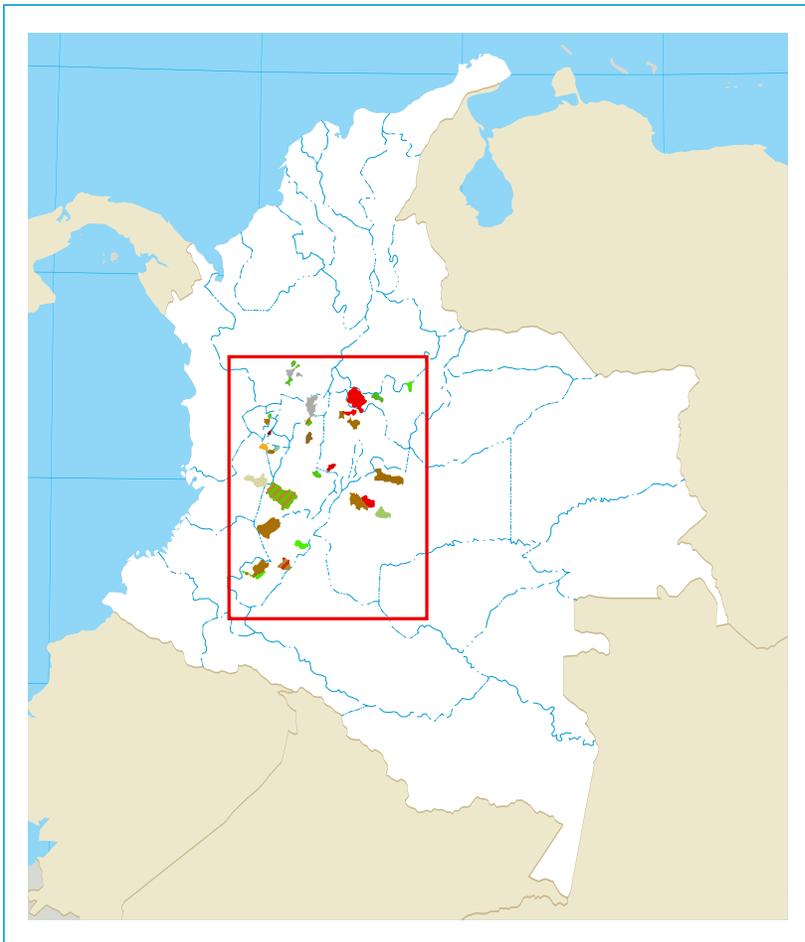
3

Cobertura geográfica *del proyecto IMPACT y retos* *para el desarrollo rural*

Los municipios cubiertos por IMPACT comparten características sociales, institucionales y físico-espaciales que plantean retos adicionales en la ejecución de un proyecto con la naturaleza de IMPACT. En primer término, se encontraron municipios ubicados en las periferias departamentales, con altos índices de pobreza, con economías que han estado basadas principalmente en actividades extractivas ilegales, con reducida presencia y capacidad de las instituciones estatales, con un pasado reciente de cruento conflicto armado, con escasa o nula presencia de instituciones de fomento de la producción agropecuaria, de asistencia técnica, de financiación, de acceso a tecnología y a mercados. Ejemplo de este perfil de municipios son los ubicados en el Occidente de Boyacá, el norte de Cundinamarca, el sur del Tolima y la zona del río Ariari en el Meta.

En segundo término, IMPACT incluyó municipios ubicados cerca de ciudades principales que encarnan ambientes propicios para el desarrollo rural cooperativo, con presencia institucional de calidad, con buena infraestructura social - salud y educación - y productiva - vías, asistencia técnica, financiamiento, etc. Ejemplos de este tipo de municipios son los ubicados en el Oriente Antioqueño, Eje Cafetero (incluido el Norte del Tolima), el Valle del Cauca y el Huila. En algunos de estos casos las instituciones locales no dieron a IMPACT el respaldo esperado, debido principalmente a una agenda política poco alineada con los asuntos rurales. Profundizaremos este punto más adelante.

Este conjunto de municipios sintetiza de forma fidedigna los grandes retos del desarrollo rural actual en Colombia. De esta forma, con esta selección geográfica IMPACT se ubicó desde un lugar estratégico para aportar soluciones sustentables e innovadoras al desarrollo rural. (Ver mapas 1 y 2)



Mapa 1 Cobertura geográfica proyecto IMPACT

4

Elementos

conceptuales para entender el desarrollo rural

En esta sección se incluye una síntesis de algunos elementos conceptuales alrededor del desarrollo rural, que resultan necesarios para enmarcar la pertinencia histórica y las bases conceptuales sobre las cuales, implícita o explícitamente, se inspira el modelo de desarrollo rural del Proyecto IMPACT.

El concepto de desarrollo difundido tras la Segunda Guerra Mundial se fundamentó en las teorías económicas y en los discursos modernizantes del nuevo contexto mundial, que expresaron las nuevas relaciones de poder y de comercio internacional bajo la hegemonía norteamericana (Escobar, 1997). A partir de los debates surgidos desde la década de los setentas, estas teorías fueron cuestionadas y los discursos del desarrollo avanzaron hacia nuevas conceptualizaciones, reconociendo su carácter multidimensional e interdisciplinario (Zorro, 2007). Por su parte, el desarrollo rural, generalmente concebido como un sector atrasado y un obstáculo para la modernización y el desarrollo, va a estar influenciado por estas discusiones como elemento central de los llamados países en desarrollo, con sus particularidades que hacen de él un campo específico de los estudios sobre desarrollo.

Las teorías modernistas entendían el desarrollo rural a partir de un sistema de economía dual en los países en desarrollo, en donde lo rural constituía un sector atrasado con excedentes de mano de obra, frente a un sector urbano con alguna manufactura que prometía los procesos de modernización industrial. De esta forma, el proceso de desarrollo se caracterizó por el desplazamiento de la mano de obra de lo rural a lo urbano, que era entonces sinónimo de lo moderno (Nafziger, 2006). De manera diferente la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entiende el campo como un sector para generar desarrollo, el cual requería una fuerte intervención en los mercados de tierras, capital e insumos, con un claro papel del Estado para dirigir la producción orientada desde dentro, hacia afuera (Albán, 2011). Prebisch (1963) veía la importancia del desarrollo rural y encontraba que uno de los obstáculos para la producción agrícola estaba en la estructura de la tenencia de la tierra que dificultaba la transferencia tecnológica y hacían precarias las inversiones. Este enfoque estructuralista fue relevante desde los años sesenta del siglo anterior porque reconoció la importancia del desarrollo rural y la producción de los pequeños productores agropecuarios, como proveedores de los insumos y bienes de consumo básico para los procesos de urbanización e industrialización.

Durante la década de los ochentas, la visión del desarrollo rural se fue enriqueciendo con perspectivas de participación, integralidad e institucionalismo. Uno de los enfoques que logró mayor trascendencia fue el de seguridad alimentaria, promocionado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (Baumman, *et al.*, 2004) y la perspectiva del Desarrollo Rural Integrado liderado por el Banco Mundial, que dio origen al programa de Desarrollo Rural Integrado (DRI) en los años setenta en Colombia, como parte del Plan Nacional de Alimentación y Nutrición (Albán, 2011).

Con la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro en 1992 se integró la sostenibilidad, bajo el concepto de Agricultura y Desarrollo Rural Sostenibles (ADRS). El concepto de sostenibilidad, que se discute hasta hoy en día, generalmente se entiende desde una perspectiva integral que incluye no sólo la garantía ambiental de preservar los ecosistemas, sino también los aspectos económicos, sociales y culturales (FAO, 1995).

Con la aparición y difusión del enfoque del Desarrollo Humano desde el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) desde 1990, este ha tenido también enorme influencia en las concepciones del desarrollo rural. En forma más reciente en Colombia, el tema rural fue incorporado en el Informe de Desarrollo Humano del PNUD del 2011, *Colombia Rural. Razones para la Esperanza*, en el que se reconceptualiza el desarrollo rural desde el enfoque del desarrollo humano del siguiente modo:

Implica ofrecer a tod@s las oportunidades para llevar una vida digna en el campo y del campo. Desde la perspectiva del desarrollo humano, el desempeño económico y productivo del sector interesa por su crecimiento, pero, sobre todo, por su capacidad de ampliar las oportunidades de los individuos. La libertad política, el acceso a recursos o un medio ambiente saludable, por ejemplo, son factores que ayudan al logro de una vida plena (PNUD 2011, p. 80).

Adicionalmente se afirma que el proceso de desarrollo de las comunidades rurales es determinado por el Estado y la sociedad civil conjuntamente. Y define el desarrollo rural como un concepto "multidimensional, complejo e integral, involucra facetas económicas, sociales, políticas, institucionales y ambientales y se concibe con una visión territorial" (PNUD 2011, p. 332).

Por su parte, la Misión para la Transformación del Campo constituida por el Departamento Nacional de Planeación produce el informe *El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz* (DNP, 2015). Este informe también se basa en el enfoque de las capacidades o del desarrollo humano e incluye dentro del desarrollo rural la idea de que los habitantes del campo tengan una vida digna, que garantice tanto sus derechos económicos, sociales, culturales y ambientales, como sus derechos civiles y políticos, y muy especialmente su seguridad personal y su libertad para asociarse y participar sin miedo en las decisiones de su comunidad y de la vida nacional.

4.1 La nueva ruralidad y enfoque territorial del desarrollo rural

En el contexto de una crecientemente globalización y frente a las transformaciones en las sociedades de la región, surgen en América Latina el concepto de nueva ruralidad y el enfoque territorial del desarrollo rural. La corriente de pensamiento que va a utilizar el término de la nueva ruralidad va a integrar los postulados del desarrollo humano y el desarrollo sostenible, con las teorías del desarrollo territorial, para darle sentido al territorio rural. Así, desarrolla las discusiones sobre los encadenamientos urbano-rurales, la provisión de servicios ambientales y turísticos, la pobreza rural, la equidad de género, los cultivos ilícitos, las migraciones, el papel de las certificaciones agroambientales o "sellos verdes", el papel de las comunidades y organizaciones sociales, la biodiversidad, entre otros (Solís, 1999; Echeverry y Ribero, 2002; Rosas-Baños, 2013).

Uno de los elementos que introduce la discusión sobre la ruralidad es el distinguir lo rural de lo agrícola, en la medida en que en muchos casos estos se toman como sinónimos. Esta distinción resultó relevante cuando se comienza a evidenciar que una buena parte de la población rural no se emplea en actividades agrícolas. Para 1980 se encuentra que un 24% de la población rural de América Latina se ocupa en actividades no agrícolas y que este constituía un fenómeno creciente (Dirve *et al.*, 2010). Hoy en día la ruralidad incluye la silvicultura, la pesca, la minería y algunas actividades comerciales; la ganadería generalmente se incluye en el sector agropecuario. Así, el desarrollo rural si bien sigue descansando significativamente en el sector agrario, incluye una heterogeneidad de actividades en lo que podría definirse como lo rural.

La Nueva Ruralidad nace así del entendimiento de los cambios que resignifican el campo en la actualidad. Uno de sus tópicos son los nexos de intercambio entre lo rural y lo urbano, en la provisión no sólo de alimentos sino también de gran cantidad de bienes y servicios, entre los que incluyen los servicios ambientales, abordando dimensiones demográficas, económicas e institucionales. El reconocimiento de diferentes procesos que implican estas interacciones conlleva a entender el concepto de desarrollo rural desde una perspectiva más compleja en su relación con sí mismo y con lo urbano (Ortiz, 2003; Kay, 2009; Pérez, 2001).

Por su parte, el enfoque territorial del desarrollo rural también tiene sus raíces en América Latina dada la importancia que le dio el estructuralismo al desarrollo endógeno, que se tradujo en los años noventa en la relevancia de la planificación territorial para reducir la pobreza y promover el desarrollo económico local sostenible (Boisier, 2004; Pisani y Franceschetti, 2011). El desarrollo territorial tomó fuerza en esta década en América Latina con base en los procesos de descentralización y en las contribuciones y discusiones entre la economía geográfica y la geografía económica (Krugman, 1997; Martin y Sunley, 1996).

La Nueva Geografía Económica (NGE) destaca la importancia de los rendimientos crecientes que producen las externalidades en el desarrollo de un territorio. Esta comprensión unida al proceso de descentralización ha creado un espacio propicio para el auge del desarrollo rural con enfoque territorial. El cual fue popularizado a nivel mundial por la Unión Europea con el programa LEADER en 1991, que pretendía devolver fuerza al campo para frenar los efectos de la migración a zonas urbanas, a partir de la asociación y cooperación entre todos los distintos niveles espaciales involucrados (local, regional, nacional) (Schejtman y Berdegué, 2003).

En Colombia el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) se ha propuesto una definición del enfoque territorial del desarrollo rural fundamentado en el desarrollo micro sostenible y las concepciones de nueva ruralidad. Este tiene como propósito un abordaje integral de lo rural en el marco de una visión territorial, como producto histórico y heterogéneo, en el que los distintos actores toman relevancia en sus particularidades locales (Sepúlveda, *et al.*, 2003). Así, aunque el

desarrollo rural se ha concebido desde diferentes paradigmas, hoy nos encontramos ante concepciones que toman en cuenta no solo los determinantes económicos y productivos del campo, sino las dimensiones culturales e históricas que responden a comprensiones más integrales del ser humano y del desarrollo rural.

4.2 Las intervenciones para el desarrollo rural y el proyecto IMPACT

Resulta fuera del alcance de este informe realizar un balance de las intervenciones para el desarrollo rural en Colombia. Adicionalmente, muchas de las iniciativas de intervención en las últimas décadas desde programas públicos, la cooperación internacional o de las propias comunidades campesinas, no han contado con una adecuada sistematización y publicación de sus experiencias. La escasa existencia de esta literatura se ha debido parcialmente al poco interés desde la academia por el sector, que ha tomado parte del sesgo anti-campesino del desarrollo nacional (Uribe, 2013).

Valorar adecuadamente el aporte del modelo del proyecto IMPACT en Colombia, requiere contar con los elementos básicos de este balance y observar las contribuciones específicas en el marco de la trayectoria de estas intervenciones. No obstante, es posible realizar una valoración general de dicho modelo a partir de los elementos conceptuales de la sección anterior y de las propias experiencias de los consultores.

Las principales intervenciones para el desarrollo rural han sido desarrolladas desde el Estado, en muchas ocasiones por iniciativas de cooperación de la banca multilateral. Este fue el caso, por ejemplo, del programa DRI en los setentas que duró más de una década. Igualmente, las iniciativas de desarrollo rural que marginalmente tuvieron programas de distribución de tierras, como los del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA), o los de transferencia tecnológica y más recientemente de capacidad empresarial rural, del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). Por su parte, desde la cooperación bilateral y multilateral se han desarrollado múltiples experiencias de menor alcance y trayectoria, pero significativas desde el punto de vista de sus enfoques y modelos de intervención.

Si bien estas intervenciones en general han respondido a los enfoques que históricamente han predominado en el desarrollo rural y han tenido sus propias limitaciones, han dejado un conocimiento situado en diferentes equipos profesionales y en algunas organizaciones de la sociedad civil, más que en la gestión de conocimiento de las entidades públicas ejecutoras. Un esfuerzo por sistematizar estos aprendizajes desde un grupo de estudiosos del sector, se encuentran sistematizados en el libro *Políticas para el Desarrollo de la Agricultura en Colombia*, editado por Fedesarrollo (Perfetti *et al.*, 2013). El mensaje principal de esta recopilación, es que cualquier intervención integral en el campo colombiano

debe tener en cuenta los siguientes componentes clave:

- Las dinámicas territoriales, impulsado por el enfoque territorial del desarrollo rural ya mencionado;
- Una adecuada política de tierras y de derechos de propiedad, como contexto para la planificación y uso adecuado de las tierras;
- La movilización de capitales básicos para la agricultura, como elemento para activar los sistemas productivos rurales;
- La participación, organización e institucionalidad de los pequeños productores agrícolas.

Además de estos elementos que resultan clave para el desarrollo rural, otra literatura y experiencias han incluido aspectos que hicieron parte tanto de la nueva ruralidad y del enfoque territorial del desarrollo, como del enfoque de desarrollo humano y las discusiones sobre el desarrollo. En primer lugar, los temas de sustentabilidad y protección ambiental, promocionados por las teorías de economía ecológica y agroecología. En segundo lugar, la consideración a los temas socioculturales y de protección a la biodiversidad cultural y étnica de los territorios, como los temas de equidad de género. Y, en tercer lugar, la centralidad de la asociatividad como propuesta alternativa de economía solidaria para las comunidades campesinas y el desarrollo sostenible.

Considerar todos estos aspectos ha sido difícil y prácticamente inexistente en programas de intervención para el desarrollo rural. Lo que consideramos desde esta revisión, es justamente que los componentes y las líneas estratégicas del proyecto IMPACT abordaron cada uno de estos elementos, en un modelo de desarrollo rural y de desarrollo empresarial asociativo, que resulta único en la trayectoria de los programas públicos y privados en Colombia.



5

La estrategia *de fortalecimiento Organizacional* *del Modelo IMPACT*

El fortalecimiento de las organizaciones de productores es un elemento fundamental del desarrollo rural. En Colombia las organizaciones de base asociativa han sido el mecanismo predilecto del Estado para ejecutar las políticas públicas rurales, es decir, los productores agropecuarios deben conformar una asociación o cooperativa para convertirse en beneficiarios de los programas públicos. Desafortunadamente esto genera un efecto no deseado y es que muchas organizaciones tienen una base débil y se crean y se desmontan según el ciclo de vida de los proyectos de los que esperan conseguir recursos (DNP, 2015).



Por lo anterior, la Misión para la transformación del campo (DNP, 2015) recomienda configurar una estrategia que capacite, informe y acompañe a la población en la conformación de organizaciones al tiempo que les brinde las herramientas para administrarlas. IMPACT puso en marcha esta recomendación a través de su estrategia de fortalecimiento organizacional.

IMPACT realizó un diagnóstico participativo inicial de las organizaciones y encontró un amplio conjunto de condiciones y oportunidades. Tomando en cuenta la región y la cadena productiva, con cada organización se estableció un plan de fortalecimiento. Los problemas de una cooperativa como Coocafeq, una de las cooperativas de caficultores más grandes y emblemáticas del Quindío, no son los mismos de una asociación joven como Agrofrutas. La primera busca constantemente un diferencial en el mercado mejorando sus procesos agroindustriales de selección de calidad para disminuir su exposición a los vaivenes del precio del café en la bolsa, mientras que la segunda busca constituirse formalmente ante los organismos de control y establecer relaciones con un aliado comercial estable. IMPACT logró con esta estrategia no sólo un conocimiento situado y vinculante con los grupos asociados, sino también una intervención a la medida: el acompañamiento a las organizaciones de base se adapta a las necesidades y particularidades de los distintos casos.

La estrategia de fortalecimiento organizacional de IMPACT contribuyó a la superación de las dos dificultades estructurales más habituales de los programas de cooperación internacional y ayuda al desarrollo (Easterly, 2003). Primera, los proyectos de cooperación generan resultados contradictorios sobre la población beneficiaria dado a que inducen una cultura asistencialista y convierten a las comunidades y a sus líderes en "cazadores de proyectos". Segunda, los programas de ayuda rara vez hacen algo por cambiar el entorno institucional en el que se implementan. La consecuencia es que no se consiguen situaciones de cambio institucional y luego de la intervención la situación sigue siendo la misma.

IMPACT contribuyó a superar estos dos problemas. Por una parte, promovió el emprendimiento, la formación y capacitación, el aprendizaje colectivo, el mercadeo, entre otros aspectos, a través del trabajo en red, de la configuración de alianzas con instituciones, con agentes comerciales y financieros, a través de la construcción de relaciones de confianza y reciprocidad. Todo esto incuba un mejor desempeño organizacional, una mejor inserción en los mercados y la sostenibilidad financiera de las organizaciones de productores en el mediano y largo plazo. Por otra parte, IMPACT indujo procesos de cambio en el entorno institucional a través del trabajo en red con entidades públicas, agremiaciones y sector financiero cooperativo, lo que en definitiva mejora la gobernanza de los programas de desarrollo rural.

La estrategia organizacional de IMPACT actuó en dos direcciones: hacia adentro de las organizaciones de productores y hacia afuera en su relación con los demás actores de la red. En las siguientes dos secciones hablaremos de los procesos de cambio hacia adentro de las organizaciones, dividiendo el análisis en: 1) los

componentes de gestión y 2) los componentes técnicos de la producción y manejo de los bienes agropecuarios en el mercado. Ver figura 2.

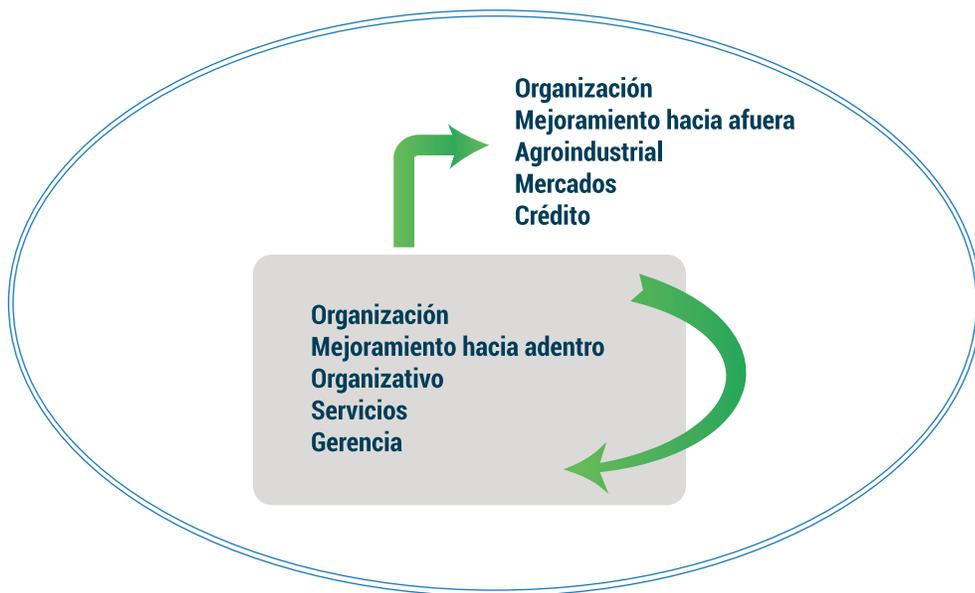


Figura 2. Direcciones de actuación de la estrategia de fortalecimiento organizacional

Como se dijo en la introducción, la estructura del proyecto IMPACT con sus respectivos componentes y ejes transversales fue una intervención integral de desarrollo rural sostenible. Con el componente organizacional, IMPACT fortaleció las organizaciones de base asociativa promoviendo la idea que la asociación o cooperativa tiene una función doble y simultánea: generar utilidades y servir como espacio de cohesión social. Las actividades de fortalecimiento de la organización incluyeron un elemento formal alrededor de registro mercantil, estatutos, normas para toma de decisiones, contabilidad, entre otras. También incorporaron un elemento intangible: la aceptación generalizada de los principios cooperativos, el compromiso con actividades de gestión no remuneradas y el valor social o la representación simbólica que la organización tiene entre sus miembros y su entorno. Luego de contrastar la literatura sobre cambio organizacional y organizaciones asociativas Narvéez (2014); Alvarado et al. (2013); Hernández et al. (2016); Dávila (2002) con el contenido de las entrevistas encontramos que la cooperativa o asociación, como lo predice la teoría, tiene un significado que trasciende la utilidad práctica de servir como vehículo para transacciones comerciales y alcanza significados de pertenencia, orgullo o comunidad, y fortalece elementos de identidad colectiva.

El componente de fortalecimiento organizacional se divide en varias áreas de trabajo: formalización legal, fortalecimiento organizacional, promoción de la asociatividad, adecuación financiera, definición de servicios, habilidades gerenciales, acceso al crédito y decisión sobre inversiones. En las siguientes secciones revisaremos los hallazgos más importantes en cada área, encontrados en el trabajo de campo.

5.1 Formalización y adecuación financiera de las organizaciones

La formalización empezó por el cumplimiento de obligaciones legales, ajustar y actualizar los estatutos y estar al día en impuestos. En el diagnóstico inicial realizado por IMPACT la mayoría de las organizaciones se encontraban en una situación muy precaria a este respecto. En el trabajo de campo de este estudio, encontramos que existe un antes y un después del proyecto IMPACT en lo que se refiere a la situación jurídica de las cooperativas y asociaciones, las capacidades administrativas y técnicas de los encargados y una idea de transparencia y confianza de los asociados hacia sus respectivas juntas directivas.

Esta idea de cumplimiento generó un impacto hacia afuera y hacia adentro de la organización. Hacia afuera le permite estar en condiciones de acceder a capital financiero y en cumplimiento de estándares mínimos de trazabilidad de operaciones financieras. Hacia adentro, contribuye a reconocer que formalizar la organización no se trata de una molestia burocrática sino de una herramienta para hacer gestión, desarrollar habilidades gerenciales, darle confiabilidad, aumentar la transparencia, y en definitiva, elevar el valor de la cooperativa. Esto genera apropiación colectiva y promueve el compromiso. Por ejemplo, en el occidente de Boyacá el equipo Cider entrevistó a la asociación de segundo nivel Funredagro² y nos hablaron de lo importante del sentido de pertenencia a las organizaciones y ser consciente de que se trabaja para algo más grande que el individuo:

Cider: Cada una de las 10 organizaciones de productores de cacao de Funredagro tiene su junta, están organizadas por municipios y cuando se dan esos proyectos en común, a veces es difícil poner de acuerdo a la gente, ¿Cuál es su opinión de cómo poner a la gente de acuerdo?

Edelmindo: dos cosas principales, las necesidades que son las mismas y la responsabilidad y la forma como ha venido Funredagro, liderando el proceso, ha generado confianza, muy efectivo en el proceso y es para que veamos que debemos dejar el individualismo para mirar un interés colectivo, han sido esas cosas, creo yo.

² Fundación Red Colombia Agropecuaria. Esta organización busca promover el desarrollo del sector agropecuario de los municipios del Occidente de Boyacá.

Audelino: hay unidad, liderazgo y reconocimiento de que hay gente haciendo país, haciendo patria y eso nos permite seguir creciendo.

Mauricio: es el conglomerado de muchas situaciones y entre ellas varios resultados, porque cuando se dan, se mantiene el deseo de luchar por un objetivo, los resultados desde lo local, lo regional han permitido que nos mantengamos aún unidos. Son 1200 familias unidas, a pesar de las dificultades, y la gente ha visto una transformación del tejido social, el tema productivo, y eso ha permitido desarrollo, se ve desde adentro y desde afuera. Se requiere de dos compromisos, el acompañamiento del estado y el compromiso de los productores, eso es lo importante y es lo que debemos mantener.

La estrategia de adecuación financiera de IMPACT aumentó las probabilidades de estabilidad y permanencia de las organizaciones de base asociativa. Según la línea de base del proyecto, el 60% de las cooperativas y asociaciones no contaban con registros contables, estados de cuentas, registro de afiliados y presupuesto anual. Una vez realizado todo el proceso de adecuación financiera, la organización puede acceder a servicios financieros principalmente de cooperativas de ahorro y crédito que se especializan en clientes del sector solidario. Con el tiempo, las cooperativas y asociaciones acceden a servicios como bancarización y otros servicios financieros para sus miembros y de acuerdo con la trayectoria de la organización, créditos ya sea de corto plazo como capital de trabajo o de largo plazo para procesos de capitalización, como adquisición de un centro de acopio o equipos de transformación. Estos fueron pasos en la dirección correcta para formalizar las asociaciones y cooperativas y avanzar hacia su sostenibilidad, dejando atrás el carácter asistencialista u oportunista que podría tener la organización en el pasado. Ahora son empresas que, en distinta medida, se proyectan, proveen beneficios, no sólo monetarios sino también en forma de servicios, y cuyo buen desempeño requiere responsabilidad, sentido de la justicia e integridad por parte de las directivas.

Este sentido de responsabilidad que resulta de una promoción de la capacidad de agencia de los directivos favorece el cambio organizacional y la evolución de la cultura alrededor de las asociaciones y cooperativas. Así, las organizaciones son menos proclives a la cooptación, la instrumentalización y la deshonestidad al haber desarrollado sentido de comunidad e instrumentos de rendición de cuentas. Este fue uno de los principales desafíos que el equipo IMPACT enfrentó en Aproleca, organización dedicada a la comercialización de leche en el municipio de Caldas, Boyacá. Esta organización fue convirtiéndose en el escenario de disputa de dos fuerzas políticas antagónicas. Durante la intervención los miembros de las juntas directivas, quienes cambiaban cada año entre cada bando, buscaban beneficiar a cierta parte de la base social para garantizar favores políticos. Como consecuencia la organización pierde su objeto social, el beneficio de todos los miembros, lo que genera desconfianza y desdén entre los asociados y asociadas.

En el componente de adecuación financiera, el acompañamiento técnico es fundamental y es algo que resaltan las directivas en las entrevistas. El proyecto IMPACT se diferenció de otras iniciativas de desarrollo rural, en que el equipo técnico configuró y ejecutó un proceso formativo y pedagógico durante un periodo de tiempo de entre seis meses a dos años. Por ejemplo, el hecho de dedicar recursos del proyecto para pagar los honorarios de los asistentes financieros explica muy bien el logro de resultados en este componente.

5.2 Generación de capacidades gerenciales y liderazgo colectivo

El proyecto IMPACT logró promover un liderazgo genuino, solidario, que comprendiera la magnitud de la responsabilidad y mediante mecanismos de rendición de cuentas, evite situaciones de corrupción, oportunismo e instrumentalización. Encontramos que el liderazgo femenino es visto como más transparente y comprometido. Desde este liderazgo se recuerda permanentemente que la organización existe por lazos de afinidad, por identidad compartida y arraigo en un territorio común. La forma asociativa resuelve lo que no se puede hacer de manera individual. Por ejemplo, aumentar el poder de mercado, garantizar precios favorables, disponer de una marca o generar economías de escala, o bien, otros objetivos establecidos en el plan de negocios.

Encontramos que muchas organizaciones con la llegada del proyecto IMPACT descubrieron malos manejos de las juntas anteriores, evidenciando crisis de gobernabilidad y experimentaron cambio de junta. Las nuevas administraciones aceptaron los procesos de formación y adoptaron cambios en la gestión. Muchas veces la persona que asumió la presidencia de la junta o la representación legal inicia un proceso de autodescubrimiento de capacidades de liderazgo, motivados fundamentalmente por el sentido de responsabilidad hacia su comunidad, y se posiciona como un líder legítimo.

También ocurre que la persona en posición de liderazgo de la organización suele ser un asociado con mejores capacidades y/o destrezas que sus vecinos, alguien con algún grado educativo mayor, con experiencia laboral en sectores modernos o hijo o hija de algún líder social con reconocimiento. La persona que se encuentra en posición de liderazgo puede ser una mujer que transita por un proceso de empoderamiento, algunas veces superando la resistencia del esposo o compañero y del contexto. Por ejemplo, en la asociación Unichaparral de Chaparral, Tolima:

Cider: ¿Cómo llegaste a ser presidenta de Unichaparral?

Gerente mujer: fue muy gracioso, porque cuando me propusieron eso me dijeron que una mujer no era capaz de liderar esto tan grande, entonces para

mí esto fue un reto, para mí ha sido una experiencia fantástica porque se ha evidenciado que se han dado muchos cambios.

Cider: ¿Cuál ha sido tu estrategia para convencer a alguien que de pronto es reticente?

Gerente mujer: bueno, mi estrategia es decirles: 'Mire, nosotros no esperamos que alguien venga a generar los cambios, sino que desde adentro se hacen los cambios, soy una campesina igual a ustedes, aquí podemos obtener ganancias'. Esa es la estrategia, ser igualitario y equitativos, mostrar que los cambios nosotros mismos los podemos hacer.

Cider: ¿Qué has descubierto de ti misma con el liderazgo?

Gerente mujer: Muy enriquecedor porque siempre tuve muchos miedos, y ahora mis hijos me ven como una heroína, siempre he sido muy sencilla y nunca he querido sobrepasarme ya que uno no es más que nadie ni menos que nadie, hay personas que me dicen que los cambios se han dado gracias a mí, ya que se han generado estrategias que eran casi imposibles.

5.3 Cumplir la propuesta de valor a los aliados internos y externos

Por más importantes que sean los temas organizativos, asociativos, de servicios y la cohesión social, las organizaciones de base asociativa tienen que vender y competir en el mercado. Asimismo, para generar un flujo de ingresos constante se necesita ganar un segmento de un mercado específico y convencer a los consumidores de que su propuesta de valor justifica el precio del producto, pero también asegurarse que los procesos de producción, transformación y canales de venta son coherentes con la estrategia y el plan de negocios que se ha elaborado con la organización.

Esta situación se evidenció en el municipio de Planadas (Tolima) donde la respuesta a las condiciones del mercado de café especial y las dificultades de las formas de comercialización llevaron a la cooperativa Agprosem a conformar una unidad SAS que se encarga de la comercialización mientras que la cooperativa conserva las actividades sociales:

Cider: entonces la asociación tiene unas iniciativas de fortalecimiento de distintas líneas –sociales, ambientales, de capacidades administrativas, de los campesinos mismos-. ¿Nos podría hablar un poco de eso?

Gerente hombre: ¡Claro! ¿Qué hacemos nosotros? Nosotros queremos formar un productor que no se sienta en desventaja por vivir en el campo; para llegar a ese nivel, necesitamos un amplio conocimiento, estudios, algo rentable, una caficultura sostenible (conservación de las tierras, de las aguas), es decir, generando un ambiente libre de contaminaciones, amortiguar los cambios climáticos, donde la sostenibilidad nos da la oportunidad de tener un estilo de vida "envidiable". Queremos darle unas

herramientas a los productores para que vivan bien y que se sientan orgullosos de vivir en el campo, teniendo todas sus comodidades (materiales y de capacidad intelectual) con el objeto de que los jóvenes no se vayan del campo a las ciudades a “hacer montón” y donde es difícil hoy en día laborar porque la competencia es grande; aquí necesitamos ese conocimiento –ingenieros ambientales, agrónomos, civiles, administradores, negocios internacionales– ya que el campo se debe actualizar en los temas estructurales y esos conocimientos es lo que se debe fortalecer.

5.3.1 Asociatividad: confianza y compromiso

Uno de los efectos más importantes del fortalecimiento del liderazgo en las organizaciones es que los asociados aumentan su lealtad. Esta lealtad se concreta por ejemplo con el aumento de los volúmenes de producción que comercializan a través de la cooperativa dado que existe el incentivo a vender una parte de la producción fuera de la organización y vender a la cooperativa lo mínimo para seguir vinculado. Este es el caso de las asociaciones de aguacate. Los precios en el mercado pasan por muy buen momento, en muchas ocasiones los intermediarios ofrecen precios más altos que las organizaciones. Consideramos que esta cadena productiva ilustra bien tanto los desafíos como las soluciones en términos de la asociatividad y la apropiación de la organización por parte de la base social. El equipo Cider visitó dos de estas organizaciones beneficiarias: Asohass San Vicente Ferrer, en Antioquía, y Asofrutos de Fresno, Tolima.

El caso más crítico, en términos de los desafíos, es el de Asohass del municipio de San Vicente Ferrer. Según la junta directiva, la base social de esta organización presenta un bajo nivel de compromiso con la asociación, debido a que muchos de ellos son contactados directamente por las empresas exportadoras que les ofrecen unos precios muy buenos. Desafortunadamente, algunos productores fueron víctimas de estafas por parte de estas exportadoras.

Pese a este riesgo, la organización no ha logrado canalizar la comercialización de aguacate de la zona, pues ha realizado muy pocos ejercicios comerciales, y los que se han consolidado, no han gozado de un precio competitivo que logre atraer a los miembros. Como resultado, se podría afirmar que el mercado actual del aguacate promueve la venta directa y el trabajo individual. Algunos asociados solo continúan en la organización a la espera de apoyos provenientes de algún proyecto que ésta logre conseguir.

El caso de éxito corresponde al de Asofrutos en Fresno. Esta organización presentaba un desafío similar al de Asohass en San Vicente, pues se dependía de un intermediario que captaba la totalidad del aguacate que acopiaba Asofrutos. El intermediario ofrecía precios muy inestables a la junta directiva de la asociación, por esta razón los miembros de la asociación se planteaban otras opciones en búsqueda de mejores precios; pese a estar asociados, los productores continuaban

siendo víctimas de los intermediarios.

El equipo IMPACT del nodo Tolima insistió en la necesidad de prescindir de esta alianza comercial porque los miembros de la organización estaban perdiendo el interés en participar por los mínimos beneficios que les reportaba. Lo anterior fue una decisión difícil para la junta directiva, porque el intermediario comercial tenía un vasto conocimiento en los aspectos comerciales y técnicos del aguacate; por ello, algunos de los miembros lo apoyaron. El director del nodo Tolima comenta que "se los había comido a cuento" y que "les había metido miedo", afirmando que sin él no iban a ser capaces de movilizar su producto en el mercado. Cuando finalmente tomaron la decisión, la junta directiva se dividió y fue necesario recomponerla.

Con la nueva junta se ejecutaron ejercicios comerciales con nuevos clientes. Rápidamente los asociados comenzaron a percibir un incremento en el valor de su producto, y por tanto aumentó progresivamente el volumen comercializado a través de la asociación. Asimismo, la organización aprovechó el apoyo del componente agroindustrial de IMPACT para implementar un sistema de selección y clasificación de aguacate por calidad. Lo anterior motivó a los productores a mejorar la calidad de su producto, aprovechando de mejor manera la asistencia técnica prestada tanto por el componente Agroambiental de IMPACT, como por entidades como Asohofrucol. Asofrutos de Fresno logró posicionarse como un referente en la región. Por ejemplo, fue reconocida por otras entidades de cooperación internacional como USAID³ y KOICA⁴. Por otro lado, con el apoyo de la Gobernación del Tolima, se constituyó un centro de acopio departamental de aguacate hass, que es gestionado por Paltolima - una organización de segundo nivel que aglutina a todas las organizaciones del departamento. Este proyecto es actualmente liderado por la junta directiva de Asofrutos, lo que refleja que su trabajo fue reconocido a nivel departamental.

Ambos casos muestran las dos caras de la asociatividad. Uno en que la bonanza generó disenso, poca responsabilidad y bajo nivel de apropiación. Otro que, pese a las dificultades y los intereses particulares, logró aprovechar para consolidar un proyecto asociativo robusto que motiva a los miembros a participar y a cumplir con lo que se requiere para hacer crecer la organización.

³ *United States Agency for International Development*

⁴ *Korea International Cooperation Agency*

5.3.2 La ejecución de planes de negocio como estrategia de posicionamiento en los mercados

El músculo financiero que las organizaciones adquieren con la validación del apoyo crediticio Fadi y Agrofinan fue pensado para que las cooperativas y asociaciones puedan poner en marcha su plan de negocios. El apoyo de IMPACT al diseño de un plan de negocios implicó estrategia y acuerdos entre los miembros. Básicamente la estrategia determinó el segmento comercial donde se quiere entrar a competir, teniendo en cuenta las particularidades de los productores en términos de volumen de producción y calidad. De la construcción de la estrategia se derivaron actividades de posicionamiento y divulgación. La construcción de la estrategia, que es colectiva, democrática y adaptativa, es una respuesta a las condiciones del mercado: 1) orientado a la especialización: marca, calidad, certificaciones (por ejemplo, café y cacao) o 2) generalista (*commodities*), donde se requiere cumplir con un volumen mínimo.

Encontramos que la mayoría de las organizaciones productoras de café buscan orientarse paulatinamente hacia mercados especializados con un producto de altos estándares de calidad. En el Eje Cafetero y el Norte del Tolima, IMPACT apoyó a las organizaciones Coocafeq, Cafinorte y Cafilibano en la identificación de los productores con el café de mejor calidad, para consolidar su estandarización y mejorar la comercialización. El objetivo de mediano plazo es lograr que una parte de la producción se convierta en café especial. Asimismo, IMPACT les apoyó en la creación de una marca propia para comercializar otra porción de su café seleccionado para tostión.

Por su parte, las organizaciones ubicadas en el Sur del Tolima y en el Huila le apuestan a café especializado, al café orgánico, y a micro-lotes. Es el caso de Asodesarrollo (Gigante, Huila) Unichaparral (Chaparral, Tolima) y Alliance Coffee en Planadas, Tolima. La adquisición de certificaciones internacionales como *Rainforest Alliance Certified* o 4C, sumado a la calidad, se ven reflejadas en diversas bonificaciones en precio, lo que representa un incremento considerable en los ingresos de las organizaciones y de sus asociados. Esto ocurre en Planadas (Tolima) con los cafés especiales:

Cider: en esa innovación, uno puede innovar en el producto, en los mecanismos de comercialización, puede innovar en la organización de la empresa, ¿dónde más puede innovar?

Gerente hombre: hay una parte importante, en la innovación el proceso es vital; cuando digo de procesos estoy hablando de beneficios, de secados y es donde juega el papel importante de traer nuevo sistema, contabilizar los procesos de secado, de lavado, procesos de fermentación, de almacenamiento, entonces ahí encontramos una cantidad.

En la empresa como tal, debe estar a la vanguardia en comunicación, las redes sociales, hoy en día estamos trabajando en una tienda online; entonces en todos los aspectos hay innovación.

En el caso del cacao en el Occidente de Boyacá, se puede apreciar que los productores han establecido relaciones comerciales con Casa Luker y con la Compañía Nacional de Chocolates. Este mercado es completamente generalista. Por esta razón, IMPACT y las organizaciones de productores han buscado mejorar su calidad o incursionar en la transformación del producto con marcas propias de chocolate de mesa en pastilla o en polvo, aun cuando se reconoce que éste es un mercado muy competido. Las ventas institucionales son una de las estrategias planteadas en los planes de negocio de las organizaciones de productores de cacao. Por otra parte, los cacaocultores enfrentan el reto de mejorar la calidad, pues hay un bajo nivel de estandarización de la producción en la finca y una selección muy incipiente de clones.

Otra estrategia que apareció en las agro-cadenas de café y de cacao es el de plantas centrales de acopio y/o de beneficio de manera tal que las condiciones de fermentación sean más homogéneas y se pueda satisfacer mercados de mayor escala y exigencia. La centralización del beneficio facilita el proceso de estandarización del producto y también permite realizar una gestión ambiental mucho más efectiva que en las fincas porque los desechos derivados de este proceso son rara vez reutilizados y suelen ser depositados en las fuentes hídricas. Para que esto sea posible se requiere el trabajo en red, estas plantas son costosas y requieren de participación y cofinanciación de los gobiernos central, departamental, municipal, de los gremios y la cooperación internacional.

En el caso del cacao, desde Funredagro se gestionó con la Gobernación de Boyacá la construcción de una planta de beneficio de cacao en el occidente de Boyacá, ubicada en el municipio de San Pablo de Borbur. El equipo IMPACT realizó un acompañamiento importante en esta negociación, pues la mayor parte de las organizaciones que pertenecen a esta asociación de segundo nivel participaron en el proyecto. Por el lado del café, desde la asociación cafetera de Cuchilla de San Juan, municipio de Belén de Umbría, se adquirió una planta central de beneficio con el apoyo de la Gobernación de Risaralda. Si bien IMPACT no estuvo presente en la adquisición de esta maquinaria, sí acompañó la implementación de procesos agroindustriales dentro del centro de acopio. Estos procesos mejoraron la fermentación y secado del café. Las capacitaciones ofrecidas por el proyecto permitieron que muchas personas se vincularan como empleados de la planta, generando de esta forma ingresos adicionales a algunos miembros de la organización.

La estrategia de ruedas de negocio lideradas por IMPACT benefició enormemente a las organizaciones que comercializan frutas. Este es el caso de Agrofrutas del municipio de Suaza, con un comprador en Bogotá y de Copac, del municipio de Guática, con Postobón. Los avances en la implementación de las buenas prácticas

agrícolas - BPA y en la obtención de la certificación de predio exportador han permitido que las organizaciones perciban unos mejores precios en el mercado. Sin embargo, es importante afianzar la implementación de sistemas productivos orgánicos, que han sido identificados como "el futuro" por algunos productores. El líder agroambiental de Asofrutas comenta:

Líder Agroambiental: Si, por una necesidad y por iniciativa de que me gusta el tema porque es muy difícil llegar a una asociación a decirle a los productores que tienen mentalidad de producción química, cambiar esa cultura es muy complicado, pero hay veces que la gente toma consciencia mostrándole las cosas. Productor que esté produciendo químicamente mora a 1000 y el que está produciendo más limpia u orgánica a 3000 o 4000. De ahí comienza a haber una motivación, una diferencia. Entonces la gente toma consciencia porque si yo voy a vender un kilo y me lo pagan a 4000 él que está pagando a 1000 ya va a empezar a decir "no, pero es que por qué a mí me la pagan a 1000 y al otro 4000, ah es que usted es químico" entonces ya el que está produciendo químicamente ya piensa, uno tiene que ser un ejemplo para otros.

Por otra parte, IMPACT propició la generación de alianzas comerciales como un elemento clave en la ejecución de los planes de negocio. A través de mecanismos como las ruedas de negocios y de créditos, IMPACT estableció alianzas con actores comerciales claves en cada una de las cadenas productivas. Un ejemplo de la importancia de estas alianzas nos lo ofrece el gerente de la Asociación Cuchilla del San Juan:

"En el tema comercial, nosotros también ocupamos un papel muy importante ya que tenemos un cliente canadiense que nos está comprando contenedores de café y si nosotros no hubiéramos tenido el apoyo de IMPACT ese cliente ni siquiera nos hubiese tenido en cuenta. Cuando el cliente ve que tenemos el apoyo de asociaciones cooperativas canadiense se anima más a trabajar con nosotros porque confía en nuestro trabajo, por ejemplo, sin ellos tener el producto nos anticiparon la prima... cuando nos sentamos a negociar los términos del contrato estaba IMPACT al lado de nosotros para ayudarnos en lo que necesitáramos".

En la siguiente sección abordamos el apoyo del componente agroindustrial y describimos cómo este contribuyó a desarrollar e implementar planes de negocios alternativos en las organizaciones.

5.3.3 La estrategia agroindustrial: cadena productiva y agregación de valor

El componente agroindustrial de IMPACT se articuló con el proceso de fortalecimiento organizacional de las cooperativas y asociaciones, específicamente,

en la estructuración de los planes de negocio orientados al desarrollo de procesos de transformación y posicionamiento de marca en el mercado. Este componente resulta estratégico para la generación y apropiación de valor por parte de las organizaciones en la cadena productiva y de valor en que participan.

IMPACT puso en marcha el componente agroindustrial con una robusta estrategia de formación. Por un lado, la capacitación de líderes que pudieran realizar las actividades de revisión y verificación (juntas de vigilancia) para identificar cuáles son los principales desafíos productivos en finca. Por el otro, la capacitación del personal encargado de los procesos de transformación de las materias primas y agregación de valor. En general, los grupos de mujeres asociadas, en desarrollo de esta estrategia y de la de inclusión, se encargaron de los procesos de transformación y agroindustria.

Muchas organizaciones han optado por modificar por completo sus modelos de negocio gracias al acompañamiento y orientación de IMPACT. Este es el caso de El Manantial del municipio de Coper (Boyacá), asociación dedicada a la comercialización de cacao. En la actualidad, Manantial tiene una alianza comercial con la Compañía Nacional de Chocolates, como la mayor parte de organizaciones solidarias productoras de cacao en el occidente de Boyacá. Sin embargo, la inestabilidad de los precios llevó a que los miembros de la junta directiva modificaran paulatinamente su modelo de negocio por uno enfocado principalmente en la elaboración de chocolate de mesa en barra y en polvo.

IMPACT aportó la maquinaria para la transformación del cacao en chocolate de mesa. Un grupo de mujeres socias de El Manantial fue capacitado con apoyo del SENA en la operación de la maquinaria. La organización logró la certificación BPM y su registro de marca, con esto ha iniciado su posicionamiento de marca en el mercado. Los principales retos que presenta esta organización están relacionados con la estandarización de la calidad del cacao, en particular, lo relativo al proceso del beneficio y la separación de la producción por tipo de clon. Este último desafío lo enfrentan la mayor parte de las organizaciones cacaoteras sin importar la región.

Como se mencionó anteriormente, en la mayor parte de las asociaciones y cooperativas de la cadena de café se implementaron procesos de selección y clasificación del café por calidad. Para este fin se han capacitado miembros de las organizaciones en el proceso de cata de las propiedades del café de los productores pertenecientes a las organizaciones que han demostrado cumplir con estándares de calidad. Algunas organizaciones han abierto ya líneas de negocio de café especializado. Este logro motivó que otras asociaciones/cooperativas implementen procesos de clasificación rigurosos.

El ejemplo de Asocafé del municipio de Lejanías (Meta) es destacado. Asocafé agrega valor con una torrefactora para el proceso de tostado. El programa alianzas productivas del Ministerio de Agricultura aportó los equipos. La gobernación del

Meta ejecutó el proyecto, pero dejó fuera una estrategia de formación y seguimiento. La junta directiva de Asocafé tuvo que aprender de forma empírica a utilizar la maquinaria y a hacerle mantenimiento. IMPACT entró a subsanar estos fallos: ofreció asistencia técnica a los operarios de la torrefactora, y puso en marcha una estrategia de aumento de la calidad de producto en finca. El principal reto actual de Asocafé es lograr una relación comercial estable que permita realizar ejercicios comerciales continuos. Por esta razón, muchos de sus asociados venden su café en pergamino seco a la Cooperativa de Caficultores del Meta.

Otras organizaciones, aquellas que se consideran "hijas de IMPACT", han basado la totalidad de su modelo de negocio en torno al componente agroindustrial. Este es el caso de Agrofrutas del municipio de Suaza, en donde la transformación de diferentes frutas para comercializar su jugo y su pulpa congelada se articuló con los recursos destinados a grupo de mujeres y jóvenes. Agrofrutas se encuentra en un proceso de vinculación comercial con clientes por fuera del municipio.

5.3.4 Los fondos de apalancamiento financiero de IMPACT: FONAF, FADI y AGROFINAN

Destacamos aquí el objetivo de IMPACT que buscó asegurar la sostenibilidad a mediano y largo plazo de las organizaciones por medio de la creación de condiciones para el acceso al mercado crediticio incrementando por esta vía las posibilidades de capitalizar las cooperativas y asociaciones. En efecto, los documentos centrales de planeación del proyecto IMPACT plantearon un objetivo esencial de CDF y Gestando: 'mejorar el acceso a los servicios financieros de las cooperativas y asociaciones, buscando desarrollar mecanismos viables de financiación'

En este cometido se configuraron 3 fondos financieros con propósitos complementarios. La configuración de los fondos de apalancamiento financiero de IMPACT dejó lecciones aprendidas. Inicialmente, IMPACT pensó en constituir un fondo de garantía (2 millones CAD) para los préstamos que gestionaran las organizaciones de base asociativa. Luego del diagnóstico inicial de las organizaciones y de intentar convenios con entidades financieras se evidenció que las organizaciones no estaban en condiciones de ser sujetos de crédito aun contando con la garantía. Por lo tanto, fue necesario modificar la estrategia. Se amplió el presupuesto de este rubro (1.9 millones CAD) y se conformaron tres fondos:

- FONAF o fondo de adecuación financiera por \$648 000 CAD
- FADI o fondo de ayudas directas por \$407 000 CAD
- AGROFINAN o fondo de apalancamiento financiero \$944 000 CAD

El presupuesto de FONAF se utilizó para las actividades de adecuación financiera de las organizaciones que incluía dotación de un computador para llevar la contabilidad, licencia para un software contable, capacitaciones en contabilidad y presupuesto, y honorarios para un asistente financiero. Las erogaciones de FONAF, junto con las actividades de fortalecimiento organizacional, transformaron las cooperativas y asociaciones dotándolas de una estructura básica administrativa, financiera y legal. Como se mencionó en la sección de gerencia y liderazgo colectivo, en varias organizaciones tuvo lugar la elección de nuevas juntas directivas (o consejos de administración) y representantes legales. Estos nuevos líderes recibieron formación en equidad de género, cooperativismo y plan de negocios, y en la estrategia financiera, formación en gestión contable y administrativa. Más adelante se explicará que esta secuencia de acontecimientos resultó clave para el fortalecimiento de las organizaciones y que, precisamente aquellas en situación más precaria, registraron posteriormente notables avances.

Volviendo al tema de los fondos, con el FADI se asignaron préstamos de capital de trabajo para encender el ciclo de operación de la cooperativa o asociación. Estos préstamos no cobran intereses, su propósito fundamental es que las organizaciones y sus nuevas juntas directivas inicien la ejecución del plan de negocios al tiempo que realizan ejercicios crediticios y construyen cultura de pago. Los indicadores de cartera en mora están entre 2% y 3%, y son el mejor reporte del logro de los objetivos de FADI.

Este es otro elemento que suma al propósito de vencer la cultura asistencialista, de cambiar la idea que el dinero de los proyectos es un regalo y de construir la noción de la cooperativa o asociación como una empresa. Para la mayoría de las organizaciones, la posibilidad de completar con éxito un ejercicio crediticio representa un salto fundamental. Este hecho en sí mismo permite interpretar que la organización ya cuenta con la capacidad instalada y con el capital financiero para sacar adelante ejercicios comerciales que retornen ganancia.

De acuerdo con la asistente financiera del equipo IMPACT del nodo Boyacá, para las organizaciones cacaoteras del Occidente de Boyacá dar este paso fue sumamente complejo. Como muchas otras organizaciones cooperativas, habían tenido experiencias poco amigables con el sector financiero. La mayoría de estas organizaciones pertenecen a Funredagro. Durante la pasada década, Funredagro tramitó un crédito con el Banco Agrario para fortalecer financieramente las organizaciones de base. El banco aprobó el crédito. Crecieron expectativas y optimismo de lograr amplio impacto en la región. Lamentablemente, Funredagro no logró cumplir con los compromisos crediticios adquiridos y fue penalizada. Años después, el apoyo de IMPACT logró que las juntas directivas de las organizaciones de base perdieran el miedo a adquirir responsabilidades crediticias; al superar el examen que suponía el apalancamiento financiero del FADI, estaban preparadas nuevamente para realizar operaciones el sector financiero.

Con este camino recorrido las organizaciones formularon presupuestos y planes de inversión para hacer uso de un préstamo de mayor escala. Con los recursos del fondo AGROFINAN se planeó un convenio con entidades financieras como el Banco Agrario o Davivienda, cuya normatividad impone medidas muy estrictas que no cubren las particularidades del sector cooperativo rural. De hecho, para las cooperativas y asociaciones los requisitos son aún más estrictos en términos del análisis de riesgo, la edad de la organización o los requisitos sobre lavado de activos. Por esta razón, se buscaba que AGROFINAN constituyera un fondo de garantía de las organizaciones beneficiarias que facilitara el trámite y aprobación de los créditos. Luego de varias gestiones no fue posible entablar la alianza estratégica con estas entidades.

En la búsqueda de alternativas, IMPACT se acercó a las cooperativas de ahorro y crédito Fincomercio, Coofisam o Utrahuilca. El acercamiento condujo a establecer una operación que se ajusta a las particularidades de las cooperativas rurales: bancarización de los asociados, línea de crédito rotativo ajustada a los ciclos productivos de las diferentes cadenas y menores tasas de interés. Previamente, estas cooperativas de ahorro y crédito no operaban líneas especializadas de crédito para las cooperativas agropecuarias. La alianza con IMPACT produjo esta innovación financiera.

En síntesis, la estrategia financiera de IMPACT deja importantes lecciones aprendidas en uno de los problemas estructurales del sector rural: el acceso al crédito⁵. La implementación de una estrategia de apalancamiento financiero debe estar acompañada con un programa educativo que tenga en cuenta las particularidades de los miembros de las organizaciones, asociaciones o cooperativas de productores, quienes no están familiarizados con los requisitos técnicos de las entidades financieras y de los organismos de control.

⁵ Según el DNP (2015) la falta de acceso a los créditos es un problema generalizado en el sector rural. En el país, la privatización de algunos bancos ha hecho que los pobladores rurales migren a otras formas de financiación. Por ejemplo, las cooperativas de ahorro y crédito, multiactivas y financieras, han significado alternativas para esta población; sin embargo, no cuentan con el apoyo y fomento necesario para potenciar sus capacidades. Del mismo modo, las casas de agro-insumos contribuyen financiando estos y prestando a tasas altas. En el informe se presenta una importante conclusión: “es claro que el problema de acceso de los productores no tiene que ver con su capacidad de pago, sino con el acceso al crédito de la banca y su capacidad de garantizar los cobros”.

5.3.5 Plan de salida de la estrategia financiera y la sostenibilidad de las organizaciones

En síntesis, la estrategia financiera de IMPACT emprendió dos acciones. Primera, lograr una adecuación financiera acorde con las exigencias de la entidad financiera (Fondos FONAF y FADI). Segunda, desarrollar un instrumento que redujera en forma importante el riesgo crediticio que supone el otorgar crédito a estas organizaciones y garantizar la vinculación al sistema financiero de las organizaciones agropecuarias. Para ejecutar esta segunda acción, IMPACT creó AGROFINAN como 'un Fondo de apalancamiento financiero pensado para la sostenibilidad de las cooperativas y asociaciones agropecuarias para su inclusión en el sector financiero, no a un sistema bancarizado, sino a un sistema financiero, más cercano a las necesidades de la gente' (tomado del documento: Marco general fondo de garantía AGROFINAN).

Es decir, AGROFINAN es un fondo de garantías que da soporte y cobertura a las solicitudes de crédito que las organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios presentan al sistema financiero.

El proyecto IMPACT está en su último año de ejecución. Por esta razón, Gestando y CDF han diseñado un exhaustivo plan de desmonte y sostenibilidad de los recursos asignados a los fondos FADI y AGROFINAN que busca extender los beneficios del modelo IMPACT en operaciones de largo plazo que incluyen capital de trabajo e inversión.

El plan propone un interesante esquema de gobernanza del fondo a través de la conformación de un comité directivo. El comité estará integrado por 9 personas y sus respectivos suplentes:

- 7 representantes de las organizaciones de las 7 regiones del proyecto IMPACT. El plan de desmonte establece el mecanismo de selección de estos 7 representantes.
- 1 representante de la entidad financiera
- 1 representante del sector solidario, en este caso Gestando

El plan de desmonte de los fondos FADI y AGROFINAN plantea las siguientes etapas:

Asimismo, según el Tercer Censo Nacional Agropecuario (DANE, 2016) solamente en el 10,7% de las Unidades de Producción Agropecuaria – UPA – los productores encuestados declararon haber solicitado crédito agropecuario y al 88,4% les fue aprobado. Las solicitudes se concentraron en los departamentos de Nariño, Boyacá, Huila, Cauca y Santander. El principal destino de los créditos fue la compra de insumos.

Etapas	Actividad	Responsable	Periodo de ejecución
Primera	Los fondos son administrados por el proyecto IMPACT, a través de la gerencia administrativa y financiera de acuerdo a la reglamentación y procesos establecidos en el manual administrativo y financiero y el manejo de fondos.	Proyecto IMPACT	Abril 2018 – Junio 2019
Segunda	Los fondos serán administrados por la entidad financiera elegida de acuerdo a criterios establecidos, con la participación de las organizaciones adscritas al proyecto IMPACT, como parte de un comité directivo que facilite la administración y operación de estos recursos.	Entidad financiera – comité directivo	Julio 2019 – Junio 2024
Tercera	Una vez se cumplan los 5 años de funcionamiento, se hará la liquidación del fondo y su distribución entre las organizaciones asociadas de acuerdo a los criterios establecidos desde el proyecto IMPACT y que harán parte del convenio.	Entidad financiera – comité directivo	Julio 2024

Fuente: tomado del documento del proyecto IMPACT: Propuesta plan de desmonte y sostenibilidad fondos proyecto IMPACT.

Asimismo, el plan de desmonte establece los criterios de selección de la entidad financiera: 1) Trayectoria, 2) Indicadores financieros, 3) Base social y cobertura, 4) Estructura administrativa y portafolio de servicios



6

IMPACT y el buen vivir: *Generando condiciones de equidad, sostenibilidad e inclusión*

El modelo de desarrollo rural cooperativo IMPACT se centró en generar capacidades en las organizaciones cooperativas y asociativas mediante la formación del capital humano en herramientas para la administración eficiente y transparente de los recursos colectivos y para la integración estratégica de la empresa solidaria en el mercado de forma competitiva. Estos dos elementos integran una serie de aprendizajes en temas relacionados con el cumplimiento de obligaciones legales y financieras, así como con la toma de decisiones ajustada a las necesidades de la organización.



Por lo anterior, el liderazgo y la gestión colectiva son cualidades que adquieren aquellos que hacen parte del proyecto IMPACT. Asimismo, una buena toma de decisiones garantiza la sostenibilidad financiera de la organización en el tiempo. La importancia del objeto social y de la 'base social' nos hace recordar que antes de ser empresas, las cooperativas y asociaciones son agrupaciones de pequeños y medianos campesinos que comparten una serie de desafíos y objetivos en común. En este sentido, IMPACT entendió que el éxito de estas organizaciones no se mide únicamente por el volumen de producción que mueven en el mercado, o por la utilidad adquirida al final de un ejercicio contable, sino en el nivel de bienestar de los miembros de la organización, el cual depende los múltiples factores que aquí se analizan.

Aquí definimos bienestar en términos de "Un estado de ser con los demás que emerge donde las necesidades humanas se satisfacen, donde uno puede actuar significativamente para alcanzar sus objetivos y donde uno puede disfrutar de una calidad de vida satisfactoria" (MacGregor, 2009, p.3). Para Sen (1999) las personas son el centro del desarrollo, pues son ellas mismas quienes pueden construir las condiciones para que el desarrollo humano de todos y todas sea posible: "El desarrollo de la gente, por la gente y para la gente". Aquí, la ausencia de ingresos no es ni el único ni el principal problema, sino que involucra las oportunidades reales con que se cuenta para ser agentes de su propio desarrollo, para decidir sobre sus propias vidas y contar con los insumos necesarios para alcanzar las cosas que tienen razones para valorar. Así, el bienestar no hace referencia únicamente a la consecución de un mejor precio de negociación del producto agropecuario en el mercado, sino a la creación de un "ensamblaje funcional" (Escobar, 2018) que permita, por un lado, que los asociados vislumbren un futuro de vida viable a partir del esfuerzo y dedicación que invierten en su actividad agrícola o ganadera, y por el otro, que logren entablar un vínculo armónico con sus semejantes y con su entorno.

El fomento de la asociatividad de los productores rurales es fundamental en la ejecución de estrategias de inclusión productiva. De forma específica, la misión rural de 2015 aconsejó impulsar la inclusión productiva a través de aspectos tales como el acceso a tierras, a tecnología y buenas prácticas agrícolas y empresariales, comercialización, acceso a crédito, cadenas productivas, inclusión para pueblos indígenas y afrodescendientes, equidad de género y relevo generacional (DNP, 2015, p. 60).

6.1 IMPACT y el cambio sistémico hacia la equidad de género

Desde el eje transversal de equidad de género, IMPACT buscó superar la estructura desigual de poder que adscribe a hombres y mujeres una serie de roles, obligaciones y privilegios, de los cuales emergen un conjunto de limitaciones y posibilidades de desarrollo personal en el hogar y en la sociedad (Young, 1997). IMPACT puso en marcha una estrategia con un enfoque *Gender and Development* (GAD) para cerrar

la brecha de género, poniendo un énfasis fuerte en la creación de condiciones socioeconómicas que permitan la emancipación de las mujeres campesinas, cuestionando no solo el poder patriarcal y las identidades hegemónicas masculinas, sino también la concepción de feminidad asociada exclusivamente a roles reproductivos (Tasli, 2007).

Con la puesta en marcha de la estrategia de formación de formadores, se comenzó por cambiar la vida de un conjunto de individuos que hacen parte de las organizaciones para que estos logren empoderarse y comiencen a difundir sus aprendizajes en sus comunidades mediante el ejemplo y el acompañamiento. Los líderes de equidad de género fueron capacitados en eventos nacionales en los que tuvieron la oportunidad de compartir sus experiencias de vida con otras personas. La divulgación de los aprendizajes ocurrió en escenarios denominados "réplicas", donde los líderes invitaron a las familias que hacen parte de las organizaciones a que cuestionaran sus roles tradicionales de género, reconocieran las injusticias hacia la mujer y los costos de éstas para los hombres, a partir de sus relaciones cotidianas en el hogar, la finca, la organización y la comunidad.

Como se señaló al inicio, esta apuesta de IMPACT resultó altamente relevante, en la medida en que puso en práctica un enfoque integral de género que incorpora plenamente a los hombres en el cambio hacia la equidad. Esto resultó central en los distintos ámbitos de relaciones (hogar, finca, asociación y comunidad) porque, por un lado, rompió la dualidad entre lo público y lo privado, lo cotidiano y lo social, etc., y, por otro lado, fortaleció los elementos de cooperación frente a los de conflicto, para transformarlos hacia la equidad. Por su parte, en el marco de los modelos de desarrollo rural resulta también relevante que, aunque en la literatura esto se haya evidenciado desde hace más de una década (Pineda, 2003), es la primera vez en Colombia que una apuesta de equidad de género incorpora a los hombres como agentes de cambio.

Como se observó en varias cooperativas y asociaciones, la reflexión de los hombres frente a las relaciones de género, la formación en nuevas masculinidades y los cambios de actitud frente a comportamientos y prácticas culturalmente arraigadas, no solamente generó cambios a nivel personal en el hogar y la finca hacia la equidad. A nivel de las organizaciones también se generaron cambios en las condiciones económicas e institucionales para soportar nuevas relaciones de género. Al respecto cabe mencionar el caso de Coocampo en Varela Chiquinquirá, en donde la incorporación de las mujeres a la Asociación no solo fue nominal, sino que implicó un cambio en la distribución y control de los recursos del producto principal de los hogares campesinos asociados: la leche. Los asociados, sensibilizados por la equidad de género, acordaron que la producción de leche de la tarde se destinaría de forma exclusiva de las mujeres. Esto significó el control de un recurso cotidiano y significativo, requisito para el ejercicio de la agencia femenina, como elemento central del empoderamiento (Kabeer, 1999).

Es igualmente importante resaltar el trabajo de los líderes que han logrado diseminar el mensaje de la protección de derechos más allá de la base social de las organizaciones, mediante la articulación con las instituciones estatales. En algunos escenarios, han logrado convertirse en embajadores de equidad de género de sus organizaciones ante organismos estatales locales como las comisarías de familia y las alcaldías, regionales como las gobernaciones, o nacionales con el Departamento para la Prosperidad Social - DPS.

La información recopilada en este estudio refleja que la estrategia de género de IMPACT puede considerarse como un catalizador del cambio sistémico pues generó condiciones mínimas de respeto y diálogo que han permitido mejorar la convivencia interna de los hogares y sus dinámicas de trabajo en el campo. Por otro lado, ha permitido desarrollar procesos de toma de decisiones más inclusivos en los escenarios de la vida pública como las juntas directivas y consejos de administración de las organizaciones.

El siguiente apartado muestra cómo el proyecto IMPACT creó condiciones de bienestar en diferentes contextos cooperativos y asociativos a partir de la articulación de la equidad de género con los temas agroambientales y de jóvenes.

6.1.1 Equidad de género: reconocimiento de derechos y capacidades en los hogares

El enfoque de género reconoce la existencia de una estructura desigual de poder entre hombres y mujeres, como una desvalorización de lo femenino tanto en los hombres como en lo público. Reconoce también el arraigo social y cultural de otros tipos de diferenciación social que generan desigualdades y discriminaciones entre grupos de mujeres como entre grupos de hombres, por razones de raza, credo, edad, orientación sexual, etc. En el contexto colombiano, especialmente en lo rural, la mujer es concebida como un actor pasivo, despojado de toda agencia y supeditado a la voluntad de sus compañeros masculinos, ya sean estos sus padres, hermanos o esposos. Las actitudes machistas se reproducen en todas las esferas de la vida social y se manifiestan en los fundamentos más básicos de la cultura, los valores y el lenguaje, así como en expresiones directas de violencia física o maltrato psicológico.

Como parte de la estrategia de género en el modelo de desarrollo rural de IMPACT, en los procesos de capacitación se divulgaron los avances en el marco legislativo que protege los derechos de la mujer y la puesta en marcha de protocolos para enfrentar la violencia contra la mujer. En particular se consideraron la Ley 731 de 2002, conocida como la ley de la mujer rural y la Ley 1257 de 2008, que ratifican las normas de protección de los derechos de la mujer. La socialización de rutas de atención para la prevención y sanción de actos violentos y discriminatorios en contra de las mujeres resultó pertinente como primer paso para su dignificación y auto-reconocimiento como sujetos de derechos.

A muchas mujeres víctimas de maltrato les resulta imposible pensarse a sí mismas fuera del papel que la estructura patriarcal les ha asignado. Cuando el mensaje de equidad de género comienza a ser apropiado, las mujeres comprenden la injusticia que supone su posición desigual en el hogar y la sociedad, lo que les permite identificar que ellas mismas reproducen esos comportamientos. En ese sentido, se abren espacios de participación donde las mujeres se reconocen como sujetas de derechos y se generan las capacidades para re-definir sus proyectos de vida.

La estrategia de equidad de género de IMPACT no buscó únicamente impactar la vida de las mujeres asociadas, esposas o hijas de asociados de las organizaciones intervenidas, sino también establecer un nuevo lenguaje dentro de los hogares que permita desarrollar una convivencia armónica entre los miembros que componen las familias. Si 'hablar' de género está relacionado con adquirir una posición política que denuncia los comportamientos sexistas o machistas, también está relacionado con institucionalizar el diálogo como mecanismo para la resolución de conflictos y para la toma de decisiones.

IMPACT realizó 'réplicas' donde participaron los miembros de las organizaciones. Las réplicas son espacios de reflexión sobre el pasado personal y su relación con las conductas que reproducen estereotipos de género en el presente. En las réplicas los grupos familiares son invitados a cuestionar sus dinámicas internas y a evaluar cómo éstas los afectan negativamente, en términos de su calidad de vida, de su productividad y de sus ingresos económicos. Como resultado, hoy en día muchos beneficiarios consideran que la emergencia del diálogo en los hogares que tradicionalmente se regían por el silencio, por el golpe o por el grito, han mejorado el bienestar y renovado la convivencia.

La incorporación de los hombres en el trabajo por la equidad de género fue crucial en la estrategia de IMPACT. El proyecto cambió la lógica de presentar a los hombres en imágenes estereotipadas como victimarios de la violencia de género e intrafamiliar, por su incorporación reflexiva sobre sus identidades masculinas para cambiar las lógicas de violencias que generan costos para ellos y demás miembros de la familia y las comunidades. A pesar de la resistencia que manifiestan muchos hombres, IMPACT fue muy cuidadoso en transmitir una idea de equidad de género enfocada en mejorar la convivencia dentro del hogar, mediante el reconocimiento de los derechos de las mujeres y la búsqueda del diálogo en pareja, y legitimando en las comunidades y organizaciones el trabajo de los hombres facilitadores y las nuevas masculinidades.

El enfoque de equidad de género reconoce que los hombres también son víctimas del orden de género en la sociedad, al imponerles la represión de sentimientos y comportamientos que suelen poner en riesgo su salud y bienestar. Muchos hombres, tanto miembros del equipo IMPACT como beneficiarios de la iniciativa, están de acuerdo con que esta idea del varón autosuficiente, del 'patrón', el de la plata, el que no expresa sus sentimientos, el que se emborracha y el que golpea a su mujer, no

necesariamente refleja una posición privilegiada, sino que en realidad encarna una carga muy pesada que está marcada por la responsabilidad, pero también por la culpa y la frustración.

Los talleres de nuevas masculinidades de la estrategia de equidad de género fueron los escenarios en los que se invitaron a los hombres a que cuestionaran su posición en una sociedad rígida por el machismo, mirando en lo más profundo de su ser las consecuencias negativas de ese tipo de actitudes y compartiendo con otros como ellos. Para algunos hombres, haber participado en este proceso les ha cambiado la vida, pues sienten que en adelante pueden construir un nuevo proyecto familiar en el que las responsabilidades económicas, productivas y reproductivas están repartidas entre ellos y sus compañeras.

Este no es un proceso rápido ni tampoco fácil, pero testimonios como el del líder de equidad de género de Cointeboy en Otanche (Boyacá), un "macho machote" del occidente de Boyacá, una región golpeada por la violencia y citada frecuentemente como una de las más machistas del país, nos hacen pensar que vale la pena un modelo de desarrollo rural con una perspectiva integral de género:

Nosotros estamos tratando un tema de masculinidades, de los hombres, hablar y dialogar entre los hombres, hay algo que ella comentaba [Miriam, su esposa] y es que el problema nuestro es que cargamos un ego y ese ego nos lo da la misma sociedad, lo que ella decía, por ese ego no decimos que vamos a hacer esto, lo otro y ese ego es impuesto por la sociedad. ¿Entonces qué hay que hacer? Sensibilización, charlas, capacitación y que haya un conocimiento dentro de la organización e irnos metiendo en la cabeza poco a poco y más cuando en la casa somos machistas a morir, porque yo he visto algunas [mujeres] que hasta les tienen que quitar las medias y los zapatos al hombre, entonces dígame usted (Boyacá – Cointeboy (Otanche) - Reunión General).

6.1.2 Empoderamiento y participación

Prakash (2003) afirma que las organizaciones de base pueden ser un contexto fértil para mejorar el estatus y las condiciones socioeconómicas de las mujeres. Por ello, Prakash recomienda que las organizaciones deberían promover el empoderamiento de las mujeres mediante la integración de asuntos de género en sus estatutos y mediante la formulación de estrategias que aborden problemas de exclusión relativos al género. IMPACT se alineó con esta idea y consideró que las organizaciones solidarias son una plataforma adecuada para canalizar la difusión del mensaje de la equidad de género en las comunidades rurales.

Históricamente, las cooperativas y asociaciones enfocadas en la producción y comercialización de productos agropecuarios han estado compuestas

principalmente por hombres, pues al desconocer el rol productivo de la mujer, no se la concibe como una potencial asociada. Esto refleja el estereotipo que el hombre es el agricultor y por tanto es él quien debe representar su unidad productiva (Prakash, 2003). Por esta razón, la estrategia de equidad de género del proyecto IMPACT buscó que las mujeres se involucren de manera más activa y directa con los asuntos de las cooperativas y asociaciones. Lo anterior se lleva a cabo de forma simultánea a la sensibilización de la base social frente a los temas de la equidad de género en el contexto de las réplicas, de manera que mediante un proceso de concertación (ejemplo, asambleas ordinarias) se viabilicen estrategias para la inclusión de las mujeres a la base social.

Una de las estrategias más ampliamente implementadas por las organizaciones beneficiarias para aumentar la base social femenina ha sido excluir a las mujeres del pago de la cuota de ingreso, mediante un reconocimiento oficial en los estatutos de la asociación o la cooperativa. Como muchas mujeres no manejan los recursos monetarios de sus hogares, este incentivo permite que las mujeres empiecen a comercializar parte de la producción de su unidad productiva, lo que se traduce en una relativa mayor independencia económica. Esto requiere, no obstante, un compromiso por parte del esposo, pues debe ceder a que su esposa gane el control de una parte de los ingresos del hogar. Muchos en este proceso reconocen que las mujeres son más eficientes con los gastos del hogar y más organizadas al momento de llevar los registros de lo que gastan.

Algunas organizaciones han implementado estrategias que generan cambios más tangibles y que reflejan una apropiación mucho más fuerte del mensaje de equidad de género. Un caso para destacar es el de la cooperativa Alagro de Rionegro, pues a partir de este año se ratificó en asamblea la creación de un comité de equidad de género cuya función principal será velar por el bienestar de los asociados en sus hogares, mediante la creación de servicios que garanticen el respeto por los derechos y que promuevan la inclusión financiera de las asociadas. Otro caso emblemático es el de la cooperativa Proasoagro del municipio de Nilo, donde se implementó un sistema de afiliación en el que todo el grupo familiar hace parte de la organización; los asociados 'principales' en su mayoría siguen siendo hombres, pero a través de la figura de 'adherentes' y 'vinculados', sus cónyuges también comienzan a hacer parte de manera oficial.

IMPACT también incentivó a las mujeres a ocupar cargos en las juntas directivas y consejos de administración de las organizaciones. Acharya (2006), con base en una investigación en Nepal, asegura que la representación femenina debe ser mínimo del 30% si se quiere lograr que las instituciones funcionen de manera efectiva. Por esta razón, es necesario generar conciencia entre los miembros de juntas directivas y consejos de administración sobre la importancia de la participación de las mujeres en estos espacios. Este proceso requirió que muchas mujeres se empoderen en procesos de trabajo en equipo y de asumir responsabilidades financieras. En muchas de las organizaciones beneficiarias del proyecto IMPACT se logró que la mayor parte

de las organizaciones integran en sus juntas y consejos un 50% de participación femenina, y en otros casos, algunas mujeres han adquirido el rol de gerentes; sin embargo, resulta más importante resaltar cual es el impacto real detrás de ese número.

En muchas organizaciones se creó una percepción muy positiva en torno a la contribución de las mujeres en las organizaciones. Su gestión está relacionada con la transparencia en el manejo de los recursos colectivos, lo cual genera una sensación de confianza entre los asociados. La gran mayoría de organizaciones que cuentan con servicio contable permanente han decidido contratar una mujer para el cargo. Con frecuencia las organizaciones dependen únicamente de la gestión de una o dos personas que se encargan de administrar la empresa solidaria sin consultar al resto de miembros de la organización; lo anterior, se debe principalmente a que les cuesta delegar funciones, una habilidad gerencial que en muchos casos se les resalta a las mujeres. Por último, las mujeres se caracterizan por ser más estratégicas frente a las prioridades de la organización; en específico, esto se puede apreciar en la capacidad para seleccionar proyectos dentro de una variedad de opciones que realmente sean provechosos para la organización (Prakash, 2003).

El siguiente esquema muestra algunos de los términos con mayor frecuencia que surgen de las percepciones sobre la participación de las mujeres en las organizaciones solidarias.



Figura 5. Nuevas percepciones sobre la participación de la mujer en las organizaciones

6.1.3 Grupo de mujeres: Ingresos y división sexual del trabajo

Lograr que las mujeres tomen control de su voz y se empoderen sobre sus derechos y sus capacidades no es sencillo, menos aún en un mundo en el que el trabajo va de domingo a domingo, sin días de descanso. Tradicionalmente, a la mujer se le asigna un rol reproductivo y auxiliar dentro del hogar y de la finca. Los roles reproductivos están relacionados con actividades como la preparación de alimentos, la limpieza de los espacios comunes, la crianza de los niños, y en algunos casos, el mantenimiento de pequeñas huertas con productos alimenticios destinados al autoconsumo (Chineze, 2001; Clugston, 2014). De acuerdo con esta lógica predominante, el rol que ocupa el hombre dentro del núcleo familiar es el productivo, se presume que es él quien está encargado de las actividades de comercialización en la unidad productiva. Como consecuencia, los hombres son quienes administran y ejercen control total del dinero del hogar⁶.

La lógica anterior se soporta sobre la subvaloración y/o el desconocimiento del rol productivo de la mujer en las actividades agropecuarias de la finca. Así, el hecho que las mujeres puedan acceder a recursos económicos o a servicios educativos que impliquen la reducción de sus roles reproductivos genera conflictos entre las parejas o miembros de las familias que confronta concepciones de género sobre lo adecuado y las prioridades en el uso del tiempo y los recursos de trabajo (Tasli, 2007). El 'orden' de género también se puede observar claramente en los escenarios de la vida pública. En el contexto de las organizaciones solidarias, el hombre es quien suele estar inscrito en la cooperativa o la asociación, y es a él quien se le entrega el dinero de la venta del producto.

Uno de los objetivos más importantes de la estrategia de género de IMPACT fue precisamente alterar esta estructura de subordinación económica y cultural. Los y las líderes de género, en los escenarios de réplica, empezaron por transmitir un mensaje basado en el reconocimiento y la valoración de las actividades que las mujeres realizan. Por ejemplo, es recurrente que en las pequeñas fincas ganaderas la mujer se encargue de realizar el ordeño de la mañana o el de la tarde. Por esta razón, la réplica se orientó a que tanto la mujer como su marido aprendieran a reconocer que ese trabajo es fundamental para los ingresos del hogar, y que ella también tiene derecho a recibir parte de los ingresos. Algo similar ocurre en las fincas cacaoteras, pues en muchos casos la mujer, además de cocinar, lavar y cuidar a los niños, es quien se encarga de todos los procesos (cosecha, despulpado, fermentación y secado) y el marido se limita únicamente a llevarlo a la asociación o a la cooperativa y a cobrar.

⁶Según el Censo Nacional Agropecuario, las mujeres toman las decisiones de producción en el 26% de las Unidades de Producción Agropecuaria - UPA. Los hombres en el 61,4% de las UPA. En el restante 12.6% las decisiones se toman de forma conjunta entre hombres y mujeres (DANE, 2014).

Lograr valorar el trabajo de cuidado no remunerado, como el trabajo productivo de las mujeres, resulta central no solo para alterar la división sexual del trabajo y dignificar el trabajo femenino, sino también para liberar fuerzas productivas producto de la cooperación y generar procesos alternativos e inclusivos de desarrollo.

Que los hombres empiecen a adquirir responsabilidades con las tareas del hogar como cocinar o lavar la loza no sólo simboliza un cambio de actitud, sino que permite valorar estos trabajos y el tiempo que ellos demandan. Aunque ocurre con menos frecuencia, este tipo de dinámicas aligeran el trabajo de las mujeres, les permite interactuar en otra clase de escenarios y mejora los procesos que se dan dentro de las unidades productivas, lo cual termina beneficiando tanto a hombres como a mujeres y, especialmente, a los niños y niñas.

Reconocer la importancia de los roles productivos de las mujeres también está relacionado con tener en cuenta el conocimiento que ellas tienen sobre las actividades de la finca. La estrategia agroambiental de IMPACT seleccionó aproximadamente doce fincas piloto por organización para llevar a cabo un proceso de acompañamiento que permita acceder a la certificación BPA⁷ y/o BPG⁸ del ICA⁹. Tanto en las ECAs¹⁰ como en las visitas técnicas en finca, los asistentes técnicos de IMPACT procuraron que las señoras también participen de las actividades, de manera que ellas también puedan interiorizar los conocimientos relacionados con las diferentes certificaciones de calidad.

Por ejemplo, varios testimonios señalaron que las mujeres muestran una recepción mucho más atenta al tema de diligenciar los registros de aplicación de los fertilizantes y los agroquímicos, contribuyendo así a mejorar la salud de la familia, a disminuir costos y a ofrecer un producto de calidad. Un estudio del IFPRI¹¹ refleja que las mujeres responden de manera más efectiva, en comparación a los hombres, a incentivos de desarrollo como la asistencia técnica, por esta razón, una buena estrategia para mejorar las condiciones económicas de los hogares campesinos debería ser potenciar su contribución al buen manejo de los recursos productivos de las unidades productivas (Quisumbing, Brown, Feldstein *et al.*, 1995).

El proyecto IMPACT también promovió la creación de emprendimientos adjuntos a las organizaciones con el fin de aumentar la independencia financiera de las mujeres.

⁷ Buenas Prácticas Agrícolas

⁸ Buenas Prácticas Ganaderas.

⁹ Instituto Colombiano Agropecuario

¹⁰ Escuelas de Campo. En estos escenarios se desarrollaron actividades pedagógicas para que los beneficiarios pudieran adquirir y poner en práctica conocimientos relacionados con la producción de biopreparados y abonos orgánicos para reducir el uso de agroquímicos y fertilizantes industriales. En muchos casos, estos escenarios se organizaron de forma articulada con el ICA y agremiaciones que prestan el servicio de asistencia técnica como Fedecacao y Asohofrucol.

¹¹ Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias.

A cada organización se le otorgó capital semilla para la creación de un grupo de mujeres que estuviera compuesto por asociadas o esposas de asociados. Dependiendo del emprendimiento, se entregó una dotación de maquinaria o de insumos para desarrollar la actividad; además, se ofrecieron capacitaciones relacionadas con la actividad productiva y en temas financieros para que se lleve de manera organizada los registros de los ejercicios comerciales.

Los emprendimientos suelen estar asociados a otros de los componentes promovidos por el proyecto IMPACT como son el agroindustrial y el agroambiental. Los casos más exitosos del grupo de mujeres fueron los que están asociados directamente con la cadena productiva de la organización. Este es el caso de Mujeres Cafeteras del municipio de La Plata, en donde las mujeres desarrollaron un proyecto para la producción de colinos de café destinados a ser comercializados entre caficultores independientes o pertenecientes a otras organizaciones. Este tipo de emprendimientos promueve la sostenibilidad ambiental - permite desarrollar actividades de reutilización de la materia orgánica derivada de la producción agropecuaria en las fincas -, mientras genera ingresos adicionales para las mujeres y para las cooperativas y asociaciones.

En algunos escenarios, el emprendimiento desarrollado por el grupo de mujeres fue apropiado por la organización como su modelo de negocio. En Agropebel, la junta directiva está en proceso de destinar la totalidad de sus existencias de plátano para desarrollar procesos agroindustriales en los que el grupo de mujeres fue capacitado. En este caso, IMPACT, además de contribuir al posicionamiento de la marca Don Tostón, apoyó las habilidades gerenciales de los representantes de la asociación para que buscaran aliados comerciales que reconocieran la labor social de la organización al emplear mujeres campesinas, algunas de ellas, cabeza de hogar.

El balance anterior permite apreciar que el proyecto IMPACT logró integrar de forma exitosa a las mujeres en el escenario de las cooperativas y asociaciones. Se puede afirmar que algunas organizaciones integraron en mayor medida el lenguaje de la equidad de género, pero es destacable que ninguna de las que se visitó lo ignora y que generó resultados positivos.

Modificar los roles tradicionales de género es un reto que toma tiempo. Como se ha observado en los apartados anteriores, los cambios se van dando paso a paso. El hecho de aumentar de golpe la participación de las mujeres en las organizaciones cooperativas, ya sea en las juntas directivas o consejos de administración, en el grupo de mujeres o en la estrategia de equidad de género, supone una serie de retos para las mujeres en lo relativo al manejo del tiempo. En la mayoría de los casos, las múltiples obligaciones que tienen las mujeres en sus hogares no son asumidas por nadie más. En consecuencia, ellas sacrifican horas de descanso para cubrir las nuevas responsabilidades adquiridas en las actividades propuestas por IMPACT.

Este es un desafío complicado de abordar. Una alternativa explorada por IMPACT fue el pago de recreacionistas para que cuidaran de los hijos de las asociadas y de las esposas de asociados mientras ellas asistían a las asambleas o capacitaciones. Es una solución sencilla que motivó la participación de muchas mujeres. Sin embargo, el alcance del proyecto no podía cubrir otra clase de responsabilidades en los hogares, especialmente, las relacionadas con las actividades productivas. A partir de esta reflexión, es imperativo considerar la variable tiempo en la implementación de estrategias de desarrollo rural con enfoque de género.

6.2 Sostenibilidad ambiental e inocuidad: producción responsable y de calidad

IMPACT fomentó de forma directa el bienestar en los entornos familiares y productivos a través de estrategias de sostenibilidad ambiental. En concreto, el acompañamiento de la estrategia ambiental y el componente agropecuario contribuyó fundamentalmente a que los asociados adquieran conciencia y compromiso con ofrecer un producto limpio y de calidad, lo que implica, por ejemplo, realizar un manejo responsable y eficiente de los agro-insumos. Para promover lo anterior, IMPACT implementó a nivel nacional un marco de trabajo de responsabilidad ambiental (EAF) que permite identificar los riesgos ambientales específicos para las actividades productivas de cada organización, así como los impactos positivos que pueden generar la puesta en marcha de acciones concretas para el tratamiento de desechos físicos y el cuidado de los recursos más importantes en la agricultura: el agua y el suelo. En cada organización, IMPACT acompañó a las juntas / consejos de administración y asociados en la configuración del Plan de Gestión Ambiental - PGA, donde se estipulan medidas y estrategias que mitigan los impactos identificados de acuerdo con criterios ambientales y normatividad para la producción ambientalmente sostenible.

La asistencia técnica ofrecida por IMPACT también se orientó a disminuir el impacto ambiental producido por la disposición de los desechos resultantes de las actividades agropecuarias, siguiendo principalmente los lineamientos de BPA / BPG.

IMPACT implementó plenamente los métodos de producción agroecológica en casos específicos con organizaciones que han dado un enfoque orgánico a su producción. Asimismo, la evidencia recogida en el marco de esta investigación permitió identificar procesos interesantes de intercambio de conocimiento entre asociados y de reconocimiento de la importancia de cuidar los recursos naturales.

La estrategia ambiental organizó grupos de jóvenes para integrar los hijos e hijas de asociados a las organizaciones mediante el impulso de emprendimientos relacionados con la cadena productiva. Varios de estos emprendimientos han logrado resultados destacables, pues además de ser sostenibles financieramente han puesto en marcha ideas novedosas en las cooperativas y asociaciones.

Profundizaremos el análisis sobre la estrategia de jóvenes de IMPACT más adelante.

Los asistentes técnicos encargados del componente agroambiental y de la conformación de los grupos de jóvenes, también desarrollaron actividades de formación en liderazgo buscando que la asistencia técnica fuera mucho más constante e integral. Se destaca en este punto la decisión de IMPACT de incorporar este personal técnico de forma permanente, pues sin acompañamiento constante el alcance de estos componentes habría sido más restringido.

6.2.1 Estrategia ambiental: los planes de gestión ambiental y las certificaciones

Como se mencionó anteriormente, entre otras acciones la estrategia ambiental de IMPACT buscó que los productores implementaran las adecuaciones de infraestructura y cumplieran en sus actividades productivas con los estándares requeridos para acceder a las certificaciones de BPA y de BPG definidas por el ICA. En este propósito fue fundamental la consolidación del PGA en cada organización. IMPACT implementó 54 PGAs que dan cuenta de un avance importante en la constitución de una producción inocua y ambientalmente sostenible por parte de estas organizaciones.

Otro objetivo central de la estrategia ambiental fue la disminución del uso de agroinsumos industriales. De esta forma, IMPACT orientó a las organizaciones en la adopción de la Resolución 698 de 2011 del ICA para la regulación de la producción de bio-abonos, compostaje de residuos sólidos o materiales orgánicos para mejorar las características biológicas del suelo. Las charlas, capacitaciones y mucho acompañamiento a los productores del grupo piloto fueron los principales mecanismos para difundir el mensaje del cuidado de la salud, del medio ambiente y de una producción de calidad y para concientizar sobre la importancia del cumplimiento de estos estándares. Asimismo, mediante el ejemplo y demostración del grupo piloto se convenció a otros productores socios sobre la importancia de estos esfuerzos.

La estrategia ambiental recibió gran aceptación y respaldo en las organizaciones de productores, particularmente en aquellas que previamente habían venido implementando criterios de trazabilidad de la inocuidad de sus productos. Por ejemplo, los miembros de las organizaciones que comercializan café presentan una mayor sensibilidad frente a la implementación de criterios de producción limpia. Este hecho puede estar explicado por la presencia de la Federación Nacional de Cafeteros que ha difundido los requerimientos de certificaciones internacionales como *Rainforest Alliance Certified*, 4C y orgánico. Un caso similar se registra en la cadena productiva del Cacao con la presencia de Fedecacao. Sin embargo, de acuerdo con el técnico del Occidente de Boyacá, todavía hace falta que los productores se comprometan con el cuidado de su cultivo y con el correcto manejo de los residuos del beneficio.

Por su parte, la cadena hortofrutícola enfrenta desafíos particulares dado que sus productores han recibido menos acompañamiento técnico por parte de las organizaciones gremiales del sector. Según el gerente de COPAC, cooperativa que comercializa mora, el apoyo de su gremio, Asohofrucol, es bastante limitado, por esta razón resulta complicado ofrecer un producto de calidad.

Las actividades de la estrategia ambiental - sostenibilidad, mejoramiento de la calidad, certificaciones con sellos internacionales - se han convertido en una prioridad para muchos beneficiarios del modelo de desarrollo rural IMPACT.

La estrategia ambiental logró alinearse con iniciativas responsables que se han gestado desde las mismas organizaciones. El caso Coocampo y Asocafe Lejanías ejemplifican la importancia de la responsabilidad frente al cuidado de zonas de reserva ambiental. Por este hecho estas organizaciones han recibido reconocimientos por parte de las instituciones de veeduría ambiental como la CAR¹² y CORMACARENA¹³. Este también fue el caso de las organizaciones que cumplen con los criterios de producción orgánica: Proasoagro en Nilo, en la cadena del Cacao, y de Unichaparral y Alliance Coffee en Planadas, en la cadena de café.

Todo lo anterior ofrece evidencia que IMPACT logró avances importantes en materia de producción limpia e inocuidad. Asimismo, surge el reto de desarrollar mecanismos efectivos para que la carga financiera de mejorar la calidad de la producción no afecte el bolsillo del productor. Por tal razón es crucial generar estrategias para que las organizaciones implementen sus PGA con la totalidad de sus asociados.

6.3 Jóvenes campesinos: relevo generacional y sostenibilidad ambiental

La problemática de los jóvenes rurales es altamente compleja. Los obstáculos estructurales del desarrollo rural han fomentado la migración campo – ciudad de los jóvenes desde hace varias décadas. Las políticas de desarrollo rural no incluyen el enfoque generacional con firmeza.

El conflicto armado colombiano ha afectado principalmente a los jóvenes y niños, niñas y adolescentes rurales. El 65% de las personas reportadas en situación de desplazamiento en Colombia son menores de 25 años, según el Registro Único de Población Desplazada, (PNUD, 2011).

¹² Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca

¹³ Corporación para el desarrollo sostenible de la Macarena.

La existencia de grandes brechas urbano-rurales en calidad de vida alienta la migración de los jóvenes rurales. El acceso a educación de calidad es uno de los factores decisivos. En efecto, aunque la situación ha cambiado, el atraso y la desigualdad de la educación rural continúan. La tasa de analfabetismo de la población rural dobla la tasa para el conjunto de la población colombiana, 18% y 8% respectivamente. Solo el 33 % de los niños que entran a básica primaria logran graduarse como bachilleres, con un promedio de 13 años para cursar sexto grado. La cobertura educativa de los jóvenes rurales es baja. El 72,6% de los jóvenes rurales entre 17 y 24 años no tienen acceso a la educación (CNA, 2015). La deserción escolar es más alta en los colegios rurales. De cada 100 estudiantes que ingresan al sistema educativo en la zona rural, 48 culminan la educación media, mientras que en las áreas urbanas lo hacen 82 estudiantes (MEN, 2013). En síntesis, los niños y jóvenes de las familias más pobres y de las zonas rurales tienen menos posibilidades de acceder a la secundaria y de concluir exitosamente sus estudios (Jaramillo, 2018).

La figura 6 fue construida a partir de las conversaciones con los grupos de jóvenes de IMPACT. La figura 6 presenta los pros y los contras que deben sopesar los jóvenes para decidir si continúan su vida en el campo o si migran a la ciudad.

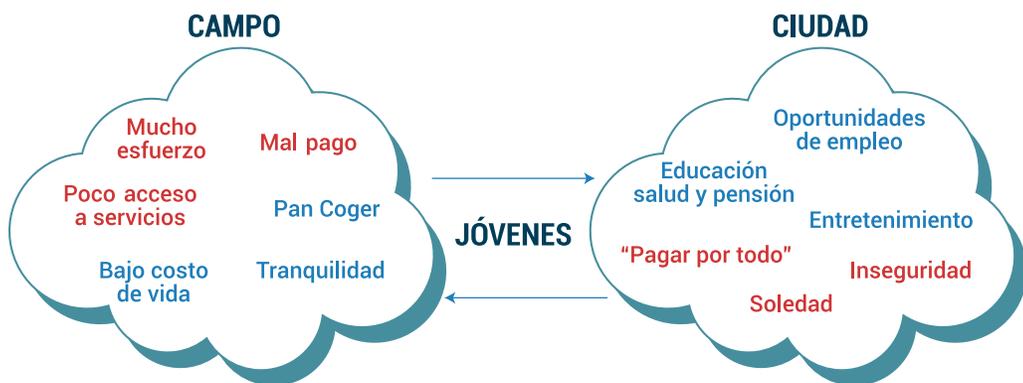


Figura 6. Mentiras y verdades de la migración campo-ciudad: fortalezas y debilidades

Hasta aquí hemos presentado algunos de los problemas estructurales que enfrentan los jóvenes rurales en Colombia. Estos problemas han tenido efectos en la ejecución de la estrategia de jóvenes adjunta al componente agroambiental de IMPACT. Daremos algunos detalles en los siguientes párrafos.

Para empezar, en algunos municipios fue muy difícil conformar el grupo juvenil, pues los muchachos se presentaban a las primeras reuniones para recibir la capacitación,

pero iban desistiendo por diversas razones: falta de tiempo, interés, compromiso, entre otras. Por falta de jóvenes, IMPACT se vio en la necesidad de extender la edad máxima de ingreso hasta los 35 años. Incluso así, en algunas organizaciones no fue posible conformar el grupo de trabajo.

Aunque los obstáculos aquí descritos han reducido el impacto esperado de la estrategia de jóvenes podemos destacar dos resultados. En primer lugar, se logró un cambio en la percepción de algunos jóvenes sobre el trabajo en el campo y sus expectativas frente a su futuro. Segundo, se generaron oportunidades laborales viables para aquellos que desean permanecer trabajando en temas agropecuarios.

Mencionaremos los casos exitosos donde la estrategia de jóvenes se integró armónicamente con los objetivos de sus organizaciones a través de emprendimientos con posibilidad de sostenerse en el tiempo.

Coocafeq la cooperativa cafetera de Quimbaya (Quindío) logró vincular el capital semilla del grupo juvenil con un proceso pedagógico desarrollado en el colegio veredal que fomenta la creación de emprendimientos innovadores en aspectos de sostenibilidad ambiental. Un factor de éxito es que el componente más grande del emprendimiento está vinculado a la cadena productiva de café mediante la reutilización de los desechos de su producción para la creación de nuevos productos. También vale la pena resaltar los casos de la cooperativa Alagro (Rionegro, Antioquia) y Asopep (Planadas, Tolima). Alagro entregó 5 terneras a 5 jóvenes reconocidos por su dedicación y gusto por el trabajo en el campo. Para asegurar la sostenibilidad de este ejercicio en el futuro las crías serán entregadas a otros jóvenes. Con la ayuda de IMPACT, Alagro y Asopep implementaron programas de formación para los hijos de sus asociados. El objetivo es formar a los jóvenes para que den la asistencia técnica a los asociados. Aquí se puso en marcha el argumento de Jaramillo (2013): la mejor forma de retener los jóvenes en el mundo rural es la educación de calidad.

Por último, destacar el caso de una innovación tecnológica. Los jóvenes de Asopep desarrollaron una aplicación para celulares disponible en la PlayStore de Google con la que los campesinos puedan conocer sus costos de producción. Los jóvenes han sido los principales maestros de sus padres en el proceso de aprendizaje de esta nueva herramienta.

6.3.1 Los grupos de Jóvenes IMPACT y el cuidado del medio ambiente

Siguiendo esta línea de hallazgos positivos, el mensaje de producción ambientalmente sostenible fue fundamental en la conformación de los grupos de mujeres y de jóvenes, especialmente estos últimos, lo cual resulta ser valioso en términos de ir más allá de la norma. En la cadena del cacao, los asistentes técnicos formaron a los jóvenes en tareas básicas pero esenciales para evitar la proliferación de enfermedades, como son las podas, la aplicación de fertilizantes orgánicos y de enemigos naturales para

el control de plagas. Por otro lado, se realizaron capacitaciones para los grupos de jóvenes y de mujeres centradas en la fabricación de biopreparados a base de materia orgánica para mejorar la eficiencia de los cultivos reutilizando recursos que se pueden hallar en las fincas. Lo anterior generó que los jóvenes, las mujeres y la sostenibilidad ambiental estén relacionados de forma cercana en el ambiente social de algunas organizaciones; ambos representan el futuro del modo de vida campesino. El siguiente esquema ilustra esta relación:

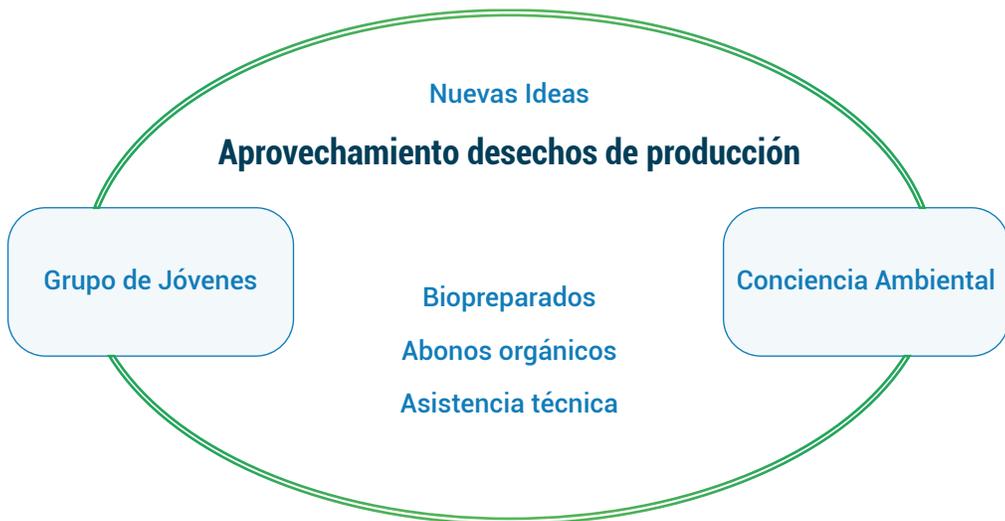


Figura 7. Los jóvenes y el cuidado del medio ambiente

Las actividades promovidas en el grupo de jóvenes representaron una oportunidad laboral significativa. No obstante, dentro de esta línea de emprendimientos de jóvenes mencionada en el párrafo anterior, resulta pertinente resaltar el caso de Asoagropaime del corregimiento de Tudela (Paime, Cundinamarca) y de Varela del municipio de Chiquinquirá. En ambos casos los líderes juveniles manifestaron que la actividad económica propuesta por el equipo IMPACT y avalada por la junta directiva de las organizaciones no cumplió con las expectativas de los jóvenes, pues muchos asociados no estaban interesados en el servicio y además las largas distancias dificultan el acceso a muchos. Los líderes comentaron que lo anterior se debió a que no se les hizo partícipes de los escenarios en donde IMPACT socializó los proyectos disponibles con sus organizaciones, y no tuvieron la oportunidad de expresar lo que ellos consideraban más adecuado.

Si bien el emprendimiento no pudo alcanzar sostenibilidad financiera en ambos casos, si resulta interesante destacar el empoderamiento que generó en sus líderes, los cuales lograron posicionarse críticamente frente a la iniciativa IMPACT.

Esto refleja que muchos jóvenes se sensibilizaron con los temas relacionados con el cuidado del medio ambiente mediante la implementación de una producción responsable con el manejo de los recursos y el tratamiento de los desechos.

6.3.2 Las nuevas generaciones y la equidad de género

Por último, vale la pena mencionar la relación entre los jóvenes y la equidad de género. Algunos beneficiarios han emitido un testimonio que reza "las mujeres son las más machistas", lo cual hace referencia a que, irónicamente, son las mujeres las que reproducen su rol desigual dentro de la sociedad, pues ellas son las principales encargadas de la crianza de los hijos. A sus hijas les enseñan a lavar, a cocinar y a servir, mientras que a sus hijos los enseñan a dirigir, disponer y trabajar en el campo. Algunas mujeres beneficiarias comentan que han comenzado a alterar estas nociones tradicionales, implementando en sus hogares sistemas de división de tareas que no distingan género; así, sus hijas las acompañan en el campo recogiendo café o podando árboles de cacao, a la vez que los niños aprenden a cocinar y a lavar la loza.

En el municipio de Lejanías, en Asocafe, la líderesa de equidad de género considera que el mensaje de reconocimiento de la igualdad de derechos, de oportunidades y capacidades también depende de qué tan claro se integre a los procesos de crianza de las próximas generaciones. Por su parte la líderesa de Agropebel, del municipio de Belalcazar, propone que es ideal que las personas que han participado en las réplicas de equidad de género transmitan sus aprendizajes a sus hijos, para que ellos a su vez se capaciten en procesos de participación y puedan transmitirlos a sus semejantes. Ella se muestra optimista, pues confía en que los imaginarios machistas no están tan firmemente arraigados como en épocas anteriores. Solo el tiempo podrá decir si esta conciencia en torno a los roles de género tendrá un impacto en las próximas generaciones.



7

Liderazgo, governabilidad y gestión del conocimiento

En términos de Lave y Wenger (2006, p.35), el aprendizaje se puede considerar como “una parte integral de la práctica social generativa en el mundo vivido”. Esto implica que el conocimiento no es aprehendido mediante un proceso mental individual unidireccional que ocurre de forma aislada a lo que acontece en la vida cotidiana. Más bien, el conocimiento humano se va ampliando de forma permanente en la medida que los seres humanos interactúan con los cuerpos y objetos que habitan y componen su entorno (otras personas, animales, plantas, fenómenos climáticos, etc.) (Ingold, 2013, p. 98).



Siguiendo esta lógica, el campesino desarrolla una forma particular de corresponder con el mundo que está compuesta de un conjunto de gestos y habilidades que son adquiridos en la continua relación con su familia, su cultivo o su ganado (Gunn, 2008, p. 324). IMPACT tomó en cuenta estos elementos en el quehacer de su estrategia de comunicaciones, de trabajo en red y de gestión de conocimiento.

Como se ha planteado en los apartados anteriores, el modelo IMPACT puso en marcha una sólida estrategia de generación de capacidades en los líderes de las organizaciones. La formación de formadores es uno de los mecanismos fundamentales de esta estrategia. Las dimensiones de IMPACT – agroindustrial, mercadeo, financiero, etc. – incorporaron activamente grupos de personas que reciben formación para luego hacer parte del proceso de aprendizaje del resto de miembros de la base social de las organizaciones. Este tipo de aproximación permite, por un lado, empoderar a los representantes de las juntas directivas y consejos de administración para mejorar la gestión de la organización como empresa y negocio sostenible, y por otra, ampliar la apropiación de los conocimientos y habilidades del modelo IMPACT.

El siguiente elemento del trabajo en red se pone en marcha con los líderes agroambientales, agroindustriales, mercadeo, juveniles y de equidad de género, etc., quienes comparten vivencias y saberes con los distintos miembros de las organizaciones. De esta forma se configura una eficaz canal para la construcción de nuevo conocimiento con sus comunidades. IMPACT fortaleció las capacidades de más de 312 líderes y lideresas de equidad de género, agroambientales y agroindustriales. Estas personas fueron descritas por los miembros del equipo técnico de IMPACT como "creativas", "motivadas" y "pioneras", que enseñan a otros "mediante el hacer y que no se quedan en la predicación". Así, algunos términos que antes resultaban ser "muy técnicos" empiezan a ser apropiados por los asociados. Esto es posible identificarlo en el lenguaje de una líder y asociada a Copac:

IMPACT nos ayudó a cambiar el chip a los campesinos porque ellos estaban acostumbrados a que yo produzco así y se evidenció que ellos estaban derrochando fungicidas y agroquímicos, que estaba afectando la tierra y eso lo demostraron con los análisis de suelos, hasta que hicieron el negocio de sacar fruta para otra parte, hicieron el análisis y se evidenció que no se estaban haciendo las cosas bien, en eso sí ha ayudado mucho IMPACT, y eso fue después de muchas capacitaciones de IMPACT.

Lo anterior también se puede apreciar en diversas estrategias implementadas por los líderes en contextos concretos. El siguiente es el testimonio de una asociada de la cooperativa Alagro y líder de equidad de género:

A veces dinámicas de hombres dirigidas hacia mujeres o de mujeres hacia hombres y era muy bonito. Un día estábamos poniendo como el corazón y le pusimos un muñeco y una muñeca y era ¿ustedes los hombres dónde le

pondrían el corazón a la mujer? Hay quien se lo puso en las manos, porque todo lo que hacía lo hacía con una dedicación inmensa. Hay quien se lo puso en la cabeza porque era inteligente y tierna y no sé qué. ¡Qué cosa tan bonita!

El trabajo en red y la generación de capacidades en los líderes de IMPACT se nutrió también de la realización de intercambios de experiencias y de alianzas con actores claves de las cadenas productivas. A este respecto, el integrante del grupo piloto de Cooproquipama expresa:

"También se han dado algunas giras a Santander, a San Vicente, a Carmen del Chucurí, a la Luker de Caldas, estuvieron también en unas granjas de la Nacional de Chocolates, eso inicialmente para los que empezamos, fue valioso para nosotros traer esos conocimientos y replicarlos acá, entonces pues, en mi caso yo aprendí allá, y a partir de proyectos y cartillas pues viene uno a replicar acá, y en la medida que va uno sembrando, estableciendo, y va uno digamos aprendiendo. La mejor universidad yo creo que es la parcela, entonces ahí uno aprende muchas cosas, y en ese caso pues, yo de mi parte conozco el cacao hasta por la hoja, por la hoja conozco las variedades, pero yo sé que los productores lo conocen por el tipo de la mazorca, la mayoría. Eso ha sido un proceso, no es de la noche a la mañana, es un proceso largo. Qué dificultades hay en cuanto a alturas, el cacao es susceptible a las enfermedades en ciertas alturas, todas esas cosas, esos son procesos largos."

Como ha quedado registrado a lo largo de este documento, la estrategia de gobernabilidad de IMPACT promovió alianzas con actores clave para lograr la consolidación y sostenibilidad del modelo de desarrollo rural IMPACT. En efecto, configuró alianzas con actores institucionales (ministerios, gobernaciones, alcaldías, entre otros), gremios de productores (Fedecacao, Fedecafe, Asohofrucol, entre otros), y actores comerciales. Un ejemplo de alianzas con actores clave nos lo ofrece el líder Agroambiental de Agriquin:

"La razón social de la cooperativa es producir, transformar, comercializar y prestar asistencia técnica, entonces nosotros en el tema productivo intentamos programar y planificar las siembras, tenemos el trabajo de traer tecnología en donde hemos hecho convenios con universidades, Colciencias y tenemos un invernadero donde hacen evaluación de tecnología y aprendimos un montón de cosas."

El presente informe considera que el planteamiento del proyecto IMPACT desarrolló una aproximación pedagógica que permitió crear diversos ambientes de aprendizaje participativos que apelan a elementos que resultan familiares para la población campesina.



8

Reflexiones Finales: *El capital social como factor esencial del desarrollo*

A lo largo de este documento se ha presentado evidencia de la capacidad del proyecto IMPACT para generar un círculo virtuoso entre aprendizaje, innovación y competitividad. En este punto es oportuna una digresión sobre los factores que favorecen el desarrollo territorial. Tanto el denominado 'nuevo regionalismo' como los 'modelos de innovación territorial' subrayan la importancia de las bases políticas, económicas, institucionales y sociales del desarrollo regional, específicamente el valor de las 'interdependencias no comerciales', es decir, relaciones no económicas basadas en la confianza, los valores compartidos, el capital social y las normas (Morgan, 1997; Moulaert & Sekia, 2003).

De esta forma, los factores 'extra-económicos' son el centro de atención y constituyen una de las principales fuentes de ventajas competitivas para las economías regionales. Por ejemplo, en las 'regiones de aprendizaje' la ventaja competitiva se deriva de la interacción entre los actores (empresas, organizaciones, trabajadores, gobiernos), donde la confianza (capital social) es la pieza clave para que las empresas sigan participando y compartiendo su conocimiento en el territorio (MacKinnon et al., 2002).

IMPACT incorporó de forma idónea los factores 'extra-económicos' del desarrollo regional. En efecto, desplegó una sólida estrategia de construcción de confianza como pilar del capital social y en definitiva del desarrollo rural.

La productividad de los factores de producción se incrementa en un entorno cooperativo, donde existe confianza, donde los distintos actores asumen con responsabilidad sus respectivos roles (Helpman, 2007). El proyecto IMPACT es evidencia de esta premisa de la teoría del desarrollo económico.

La competitividad de las cooperativas y asociaciones del proyecto IMPACT está respaldada por el trabajo en red con otras entidades, gremios, cámaras de comercio, gobernaciones, alcaldías o entidades del orden central. También encontramos que se pueden apoyar en otras iniciativas de cooperación internacional.

Por ejemplo, el programa Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura es mencionado con frecuencia por las cooperativas de IMPACT. En algunos casos, IMPACT buscó potenciar el apoyo dado por Ministerio de Agricultura, como es el caso de Asocafe Lejanías, organización que recibió una torrefactora de café. En otras ocasiones, IMPACT apoyó a las organizaciones en la elaboración de los proyectos para lograr ser beneficiario, verbigracia COPAC en el departamento de Risaralda. IMPACT también se articuló con las entidades ejecutoras de la alianza productiva como facilitador, encontramos ejemplos en Cundinamarca con las organizaciones Asopalcao y Asprocafe. El acompañamiento de IMPACT en esta implementación permitió que la organización generara confianza en las instituciones y que los resultados esperados fueran alcanzados, o incluso, superados.

Otro ejemplo de la articulación de IMPACT con los gremios¹⁴ fue la coordinación de la asistencia técnica a las organizaciones y la búsqueda de objetivos comunes. En el Occidente de Boyacá, IMPACT junto con ICA, Furatena Cacao y Fedecacao lograron un número de productores certificados en BPA nunca antes visto. Esta articulación generó resultados positivos para todas las partes.

¹⁴ Principalmente Fedecacao, la Fedecafe y Asohfrucol.

Los gremios lograron sus objetivos, mientras los productores aprovecharon de mejor manera la experticia de los asistentes técnicos de los gremios aliados. Esta buena articulación se debió a unas condiciones de gobernanza fortalecidas que caracterizan la situación política actual del departamento de Boyacá.

Es importante mencionar la relación que se entabló con la Federación Nacional de Cafeteros. En muchos casos, este gremio estuvo totalmente desvinculado de los procesos que desarrolló IMPACT, como sucedió en el Eje Cafetero, Huila y Tolima, mientras que, en otros, como es el caso de Cundinamarca, realizó un posicionamiento crítico frente a la iniciativa. Lo anterior se debe principalmente al interés de IMPACT por promover la implementación de los criterios para acceder a la certificación BPA del ICA. La Federación Nacional de Cafeteros promueve el cumplimiento de otro tipo de estándares como 4C o *Rainforest Alliance Certified*. En este sentido, mucho del trabajo realizado por IMPACT era interpretado como insuficiente y repetitivo. Sin embargo, el apoyo de IMPACT fue muy bien recibido en organizaciones donde el desarrollo de la actividad cafetera no ha estado vinculada a la Federación, como es el caso de Huila y el sur del Tolima.

Pese a lo anterior, la palabra articulación interinstitucional cobra su significado profundo y trascendental en la implementación de IMPACT, el desarrollo se entiende así como el máximo proceso de la acción colectiva. Por ejemplo, en una conversación en Antioquia sobre el trabajo en red de diferentes entidades se percibe mejor articulación interinstitucional y las limitaciones del proceso:

Asistente Financiero: Por último, hemos intentado en función de las organizaciones que viene apoyando el proyecto IMPACT; hemos intentado unir esfuerzos para articular otros procesos que ahorita está en tránsito, como un proyecto de INNPULSA para derivados lácteos, de los nueve beneficiarios del oriente antioqueño dos están en este proyecto. Con Alagro, ha sido uno de los actores con los que mejor hemos trabajado porque tiene aspectos interesantes en el tema del comercio con lácteos, entonces lo tomamos como líder de opinión del sector -sin ser la empresa más grande del sector-.

Cider: Percibo que hay una capacidad de asociación de diferentes asociaciones, hay de la sociedad civil, la cooperación internacional, y me parece que tiene la voluntad de montar y de generar sinergias.

Entidad Estatal. Cámara de comercio: Aquí las instituciones a veces tenemos exceso de escenarios de participación, de hecho, las legales son las regionales, emprendimientos, mesa de la paz, y trabajamos la misma iniciativa. En el papel hay planeación... En la práctica muchos baches que habido a partido las voluntades de ciertas instituciones. Nosotros tenemos tres proyectos grandes, en los tres tenemos que hacer medición de IMPACT pero ya estamos en ello, vamos a ser nosotros mismos.

El nivel de confianza y compromiso en esta red de actores depende mucho de la calidad de la gestión pública a nivel municipal y departamental y de la voluntad política de los funcionarios públicos. Responder ¿por qué existe la voluntad política? sobrepasa los alcances de esta investigación, pero encontramos que el proyecto IMPACT generó habilidades de liderazgo y se conectó con otras iniciativas de desarrollo de otros actores. Esos otros actores percibieron la legitimidad del liderazgo local y se motivaron para articularse con ellos, usan su capacidad y su rol para gestionar recursos para inversiones de mayor alcance, p.ej. conseguir cofinanciación desde programas del gobierno central. IMPACT ayudó a las cooperativas a construir y mantener reputación, la reputación genera confianza, la confianza es el secreto del desarrollo.

Uno de los principales hallazgos en esta investigación fue identificar que al cambiar las relaciones de género en dirección a la equidad y la armonía en la familia y entre vecinos se desatan los procesos de cambio y se enlazan ciclos de retroalimentación positiva.

Otro efecto de la promoción del liderazgo es el sentido de responsabilidad. Esto ocurre desde quienes tienen más recursos hacia los vecinos menos acomodados. En las formas cooperativas de producción el productor más grande es quien más se beneficia porque suele ser el que asume la parcela demostrativa. Esto motiva a los demás, que lo ven como un igual, "si él pudo, yo también", lo que genera un efecto imitación. Lo anterior rompe un supuesto sobre la focalización en las intervenciones de desarrollo que es ayudar a quien está en condición más desventajosa. Por el contrario, por efecto imitación si los recursos se concentran en quien está en mejores posibilidades de asumir liderazgo en la comunidad y conseguir mejores resultados, los vecinos buscan imitar el ejemplo.

Referencias

Bibliográficas

Acharya, K.P. (2006). Improving the Effectiveness of Collective Action: Sharing Experiences from Community Forestry in Nepal. CAPRI Working Paper 54. Washington D.C.: International Food Policy Research Institute.

Albán, A. (2011). "Reforma y contrarreforma agraria en Colombia". *Revista de Economía Institucional*, 13 (24): 327-356.

Alvarado, O. y Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 259-283

Aprile-Gnisset, Jacques (2007). Memorias del destierro y del exilio. Artículo de ponencia presentada en la Cátedra Jorge Eliécer Gaitán I-2007, mayo de 2007, Bogotá, pp. 24. En:

<http://www.catedras-bogota.unal.edu.co/gaitan/2007I/sesiones.html>.

Boisier, Sergio (2004). Desarrollo territorial y descentralización. El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente. *Revista Eure*, 30 (90): 27-40.

Cardona, R. (1975). Migración, Urbanización y Marginalidad. En: *Migraciones Internas: Teoría, Método y Factores Sociológicos* (Eliazaga, J & Macisco, J (eds.)). Santiago: Centro Latinoamericano de Demografía.

Chineze, J. (2001). Micro-finance and Economic Empowerment: Women's Cooperatives in Nigeria, *Asian Journal of Women's Studies*, 7:4, pp. 70-89, DOI: 10.1080/12259276.2001.11665915

Clugston, C. (2014). The Business Case for Women's Participation in Agricultural Cooperatives: A Case Study of the Manduvira Sugarcane Cooperative, Paraguay. Leland International Hunger Fellow with ACDI/VOCA.

Dávila, R. (2002). Las cooperativas en Colombia. *Cuadernos de Desarrollo Rural* (48), pp. 101-118.

Dirven, M., Echeverri, R., Sabalain, C., Rodríguez, A., Candia, D., Peña, C. & Faiguenbaum, S. (2010). *Hacia una nueva definición de "rural" con fines estadísticos en América Latina*. Documento de Proyecto. CEPAL, Santiago de Chile. Recuperado en: <http://www10.iadb.org/intal/intalcdi/pe/2011/08534.pdf>

DNP (2015) Misión para la transformación del campo: "El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz", Bogotá.

Easterly (2003); En busca del crecimiento: Andanzas y tribulaciones de los economistas del desarrollo; Ed. Antoni Bosch; Barcelona.

Echeverry, Rafael y Ribero, María Pilar (2002) *Nueva ruralidad. Visión del territorio en América Latina y el Caribe*. Bogotá: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA.

Escobar, A. (2018). *Designs for the pluriverse. Radical Interdependence, Autonomy and the Making of worlds*. Durham: Duke University Press.

FAO (1995). *Temas de sostenibilidad en políticas de desarrollo agrícola y rural. Manual del capacitador FAO*. Recuperado en: http://www.fao.org/wssd/sard/fao-defin_es.htm

Gudynas, E. (2011). Buen vivir: Germinando alternativas al desarrollo. América Latina en *Movimiento. Publicación Internacional de la Agencia Latinoamericana de Información. Separata: Destacques del Foro Social Mundial*, 2-4.

Gunn, W. (2008). Learning to ask naive questions with it product design students. *Arts and Humanities in Higher Education: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(3), 323-336.

Helpman (2007); *El misterio del crecimiento económico*; Ed. Antoni Bosch; Barcelona.

Hernández, O. & Prieto, R. (2016). Cultura organizacional en cooperativas del sector agrícola en: *Diálogo de saberes desde las ciencias económicas, administrativas y contables*. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla.

Ingold, T. (2013). *Making: Anthropology, archaeology, art and architecture* (1st ed.). London: Routledge.

Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: reflections on the measurement of women's empowerment. *Development and change*. 30:435 – 464.

Kay, Cristóbal (2009). Estudios rurales en América Latina en el periodo de globalización neoliberal: ¿una nueva ruralidad? *Revista mexicana de sociología*, 71(4), 607-645.

Krugman, Paul (1997). *Desarrollo, geografía y teoría económica*. Barcelona: Antoni Bosch Editor.

Lave, J. and Wenger, E. (2006 [1991]) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Martin R. and Sunley P. (1996). Paul Krugman's 'geo-graphical economics' and its implications for regional development theory: a critical assessment. *Economic Geography*, 72 (3) 259-92.

McGregor, A. (2009). *Human wellbeing in fishing communities* (Working Paper). Sussex: Institute of Development Studies.

Nafziger, Wayne. (2006). *Theories of Economic Development. Economic Development*. Cambridge University Press. Pp. 123-142.

Narváez- Rodríguez, C. C. (2014). Asociaciones y cooperativas rurales: factores internos y externos que influyen en su estabilidad y eficiencia. Una reflexión sobre el caso de Viotá, Cundinamarca. *Cooperativismo & Desarrollo*, 104(22), 63-81. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v22i104.971>

Ortiz, C. E. (2011). Cultivos ilícitos y nueva ruralidad en Colombia. *Cuadernos de desarrollo rural*, (50).

Pérez, Edelmira (2001). *Hacia una nueva visión de lo rural*. Pp. 17-28. Giarracca, Norma (Comp.). *¿Una nueva ruralidad en américa latina?* Buenos Aires: CLACSO.

Pineda, Javier (2003) *Masculinidades, género y desarrollo*. Sociedad civil, machismo y microempresa, Ediciones Uniandes, Bogotá.

Pisani, Elena y Franceschetti, Giorgio (2011). Territorial approaches for rural development in Latin America: a case study in Chile. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Argentina*, 43(1), 201-218.

PNUD (2011). *Colombia rural. Razones para la esperanza*. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011. Bogotá: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Prakash, D, (2003). *Rural Women, Food Security and Agricultural Cooperatives*. Rural Development and Management Centre. Nueva Delhi: India. Asian-African International Conference on Women in Agricultural Cooperatives in Asia and Africa

Prebisch, Raúl (1963). *Hacia una dinámica del Desarrollo Latinoamericano*. En: *Cincuenta años del Pensamiento de la CEPAL*. México D. F. Fondo de Cultura Económica.

Quisumbing, A., Brown, L., Feldstein, H., Haddad, L. & Peña, C. (1995). *Women: the key to food security*. International Food Policy Research Institute (IFPRI). Washington D.C: United States. Extraído de: www.ifpri.org/publication/women-key-food-security

Rodríguez-Pose, A. (2013). Do Institutions Matter for Regional Development? *Regional Studies*, 47(7), 1034–1047. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.748978>

Schejtman, A., y Berdegué, J. (2004). *Desarrollo territorial rural*. *Debates y temas rurales*, 1: 7-46.

- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press. Introduction
- Solís, C. (1999). *El desarrollo rural sostenible en el marco de una nueva lectura de la ruralidad "nueva ruralidad"*. San José, Costa Rica: IICA.
- Tasli, K. (2007). *A Conceptual Framework for Gender and Development Studies: From Welfare to Empowerment*. Diplomarbeit. Öfse Forum 32.
- Young, K. (1997). *Gender and Development*, En: N, Visvanathan et. al. (eds.), *The Women, Gender and Development Reader*, London and New Jersey: Zed Books, 51-54.
- Zorro, Carlos A. (2007). "El desarrollo, elementos para un debate desde perspectivas interdisciplinarias. A manera de introducción". En Carlos A. Zorro S. (Ed.) *El Desarrollo: perspectivas y dimensiones. Aportes interdisciplinarios*, pp. xv-lix. Bogotá: Universidad de los Andes.

Anexos

1. Categorías analíticas

Categoría/Nodo	Subcategoría	Temas
Organizativo - Financiero	Formalización	Objeto social/estatutos/normas/Adecuación financiera
	Asociatividad	Confianza
		Fidelidad
	Servicios	Crédito, aportes, insumos, educación, almacén
	Gerencia	Liderazgo/conocimiento
	Crédito	Acceso a préstamos para la organización, uso de los recursos

Categoría/Nodo	Subcategoría	Temas
Agroambiental	Certificaciones	Producción limpia
		Inocuidad
		Salud
		Instalaciones
	Enfoque Agroambiental	
Agroindustrial	Casos demostrativos	Ser ejemplo para los vecinos
	Calidad	Logística
		Certificaciones
	Modelo de negocios	Valor agregado
	Economía de escala	
Mercados	Cliente General	Estándar mínimo de Calidad, Volumen
	Cliente Especializado	Diferenciación por Calidad
	Marca	Creación, posicionamiento

Categoría/Nodo	Subcategoría	Temas
Equidad de género	Participación de la mujer	En cargos directivos, grupos y liderazgo
		Conformación y papel de los grupos de mujeres
	Derechos	Cambios y casos con respecto a la no violencia y protección de los derechos de la mujer y su autonomía
	Ingresos y división del trabajo	Cambios en la distribución de las tareas y oficios en el hogar y la finca
		Cambios en el control de recursos
		Participación e incremento de ingresos de las mujeres en actividades de producción y comercialización
	Masculinidades	Cambios en las prácticas y comportamiento de los hombres
Diálogo	Cambios en las decisiones en los hogares	
	Manejo y transformación de conflictos	
Jóvenes	Formación	
	Emprendimiento	
	Participación de Jóvenes	

Trabajo en red	Organizaciones privadas	Gremios, empresas clientes, proveedor de insumos.
	Institucionalidad pública	Central, departamental, municipal. Orden descentralizado
	Entidades financieras	Cooperativas de ahorro y crédito, bancos
	Sector solidario	Cooperativas, fundaciones, ONG,
	Cooperación internacional	PNUD, USID, Koika, GAC, GIZ

2. Nomenclatura entrevistados

Tipo interlocutor / entrevistado	Rol	Sigla
Actor Clave	Gremio	GR
	Sector Financiero	SF
	Entidad Estatal	EE
	Fundación	F
Equipo IMPACT	Director Estrategia	DE
	Director Nodo	DN
	Asistente Financiero	AF
	Asistentes técnicos	AT
Agroindustrial	Gerente Hombre	GH
	Gerente Mujer	GM
	Líder Agroambiental	LA
	Líder Género Hombre	LGH
	Líder Género Mujer	LGM
	Líder Juvenil	LJ
	Asociado	A
	Contador	C
EQUPO Cider	Investigadores	Cider



Esta investigación resume el trabajo realizado por el equipo de profesionales del Proyecto Impact, implementado en Colombia por Co-operative Development Foundation of Canada – CDF y Gestando, quienes, junto con los asociados y asociadas de 55 organizaciones agropecuarias en 10 departamentos del país, recorrieron un camino hacia el desarrollo de sus comunidades desde el año 2014 hasta el 2018. Con un enfoque participativo y aplicando los principios y valores del movimiento cooperativo, se diseñaron e implementaron estrategias para mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en todos los eslabones de la cadena de valor, buscando reducir la pobreza en el campo y disminuir la inequidad entre hombres y mujeres.



Co-operative Development
Foundation of Canada
founded 1947



Gestando
Incubadora Empresarial Colombia Solidaria