

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE AGRONOMÍA

ESCUELA PARA GRADUADOS ALBERTO SORIANO

TRABAJO FINAL INTEGRADOR PARA OPTAR AL GRADO DE  
ESPECIALISTA EN DESARROLLO RURAL

TITULO:

ANÁLISIS DEL PROYECTO “ALIANZA PARA LA PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE STEVIA EN EL MUNICIPIO DE  
PUERTO RICO DEPARTAMENTO DEL META (COLOMBIA)”.

AUTOR:  
Eco. ANNIE SORAYA ZAMORA PULECIO

TUTOR:  
Mg. ANA BOCCHICCHIO

2012

1

## INDICE GENERAL

RESUMEN .....	5
1. INTRODUCCION.....	6
1.1. Objetivos. ....	10
2. CONTEXTO Y ESCENARIO. ....	10
2.1. Descripción geográfica. ....	10
2.2. Los actores.....	15
3. MARCO TEÓRICO.....	17
3.1. Intervención.....	17
3.2. Pequeños productores familiares. ....	20
3.3. Formulación, evaluación y monitoreo. ....	21
4. ENCUADRE METODOLÓGICO.....	22
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	24
5.1. Primera etapa.....	26
5.2. Segunda etapa.....	29
5.3. Análisis económico.....	32
5.4. Evaluación ex post.....	33
5.5. Los otros actores.....	36
5.6. Palabras clave.....	38
6. CONCLUSIONES.....	39
7. BIBLIOGRAFIA.....	41
ANEXOS .....	44

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación departamento del Meta en Colombia.....	11
Figura 2. Ubicación municipio de Puerto Rico en el departamento del Meta.....	11
Figura 3. Municipio de Puerto Rico .....	11
Figura 4. Matriz FODA de situación actual del productor. ....	35

## ABREVIATURAS

ASAPRI	Asociación de Productores de Puerto Rico departamento del Meta Colombia
ASI	Agro Stevia International
ASTEARI	Asociación de Stevia del Ariari
CCV	Cámara de Comercio de Villavicencio
CEPA	Centro Experimental Piloto Agropecuario
CODHES	Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento
DNE	Departamento Nacional de Estupefacientes
FINAGRO	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario
FONAF	Foro de Organizaciones de la Agricultura Familiar
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
OGA	Organización Gestora Acompañante (representada para este caso por la Fundación Mediterráneo)
PROINDER	Proyecto de Desarrollo de Pequeños Productores Agropecuarios
UAESPN	Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se analiza el proyecto “Alianza para la Producción y Comercialización de Stevia en el municipio de Puerto Rico, Meta”, el cual tuvo una primera etapa de marzo del año 2006 a diciembre del 2007, y una segunda etapa de febrero a septiembre del año 2008.

En el desarrollo del presente documento se utiliza información secundaria para encuadrar la situación inicial de la propuesta. Además, con los resultados obtenidos a partir de información primaria se evalúa la situación actual del proyecto y la opinión de los actores (empresa privada y estado) sobre el desarrollo y resultados del mismo.

Luego de estudiar el desarrollo del proyecto, sus racionalidades existentes y el contexto en el cual se desarrolló, se vislumbran diferentes variables que intervinieron en el desarrollo del mismo y la obtención de los resultados actuales, los cuales no representan un éxito contundente al lograr que, con una gran suma de dineros públicos solamente una persona logre aprovechar productivamente el desarrollo del cultivo de Stevia.

## 1. INTRODUCCION.

Los cultivos ilícitos en Colombia son una actividad que surge bajo condiciones estructurales propicias como marginalidad y crisis permanente del sector agrario, desprotección por parte del Estado, bajos índices de calidad de vida, falta de servicios públicos e infraestructura. La población no obtiene los recursos necesarios para modelar su desarrollo y como estrategia de subsistencia ante los bajos rendimientos que le ofrecen los cultivos de la agricultura tradicional ven como opción las actividades rurales ilícitas<sup>1</sup>.

Esta actividad desde hace muchos años afecta al país en tanto está ligada al narcotráfico, violencia, pobreza, corrupción, exclusión, entre muchos otros problemas sociales y económicos. Por tal motivo, el gobierno nacional y gobiernos internacionales destinan recursos y desarrollan programas buscando minimizar esta actividad.

El gobierno de Colombia ha estructurado un conjunto de políticas y programas para el desarrollo de las actividades del sector rural. Entre sus objetivos principales están favorecer la inversión pública mediante el otorgamiento de incentivos financieros para preservar los recursos naturales y promover un desarrollo agrícola sustentable; corregir condiciones críticas de producción que afecten el ingreso y la rentabilidad de los productores, y colaborar en la financiación de proyectos económica y socialmente productivos.

Para lograr estos propósitos, se han generado estrategias dirigidas a impulsar la organización de alianzas productivas, con la participación del sector privado y comunidades de productores; de esta forma el Gobierno ha formulado el Proyecto Alianzas Productivas para la Paz, el cual el MADR lo define como una propuesta empresarial de estructuración de subproyectos productivos,

---

<sup>1</sup> Entendidas como todas aquellas actividades prohibidas por la ley y reprobables ante la sociedad desarrolladas en entornos rurales.

participativos y sostenibles, y una política sectorial dirigida a la construcción de nuevas relaciones económicas y sociales en el campo, que coadyuven al desarrollo regional sobre bases de convivencia y paz.

Para que un proyecto sea asignado con recursos del programa de alianzas productivas del MADR, se requiere la integración de tres actores básicos: asociaciones de productores rurales que necesiten intervención, ONG o instituciones que realicen la labor de gerenciamiento de la alianza y un aliado comercial privado que garantice la compra del producto.

En el mes de marzo del año 2006 se dio inicio a la ejecución de la “Alianza para la producción y comercialización de Stevia en el Municipio de Puerto Rico, Meta”, para beneficiar a los miembros de la asociación de productores ASAPRI, con el acompañamiento de la Fundación Mediterráneo como OGA y Agro Stevia International como aliado comercial, además del apoyo de la Alcaldía de Puerto Rico departamento del Meta, el Centro provincial de Gestión Agroempresarial Puertos del Ariari, la Gobernación del departamento del Meta – Secretaria de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Asociación de Stevia del Ariari, y el Centro Experimental Piloto Agropecuario; esta alianza finalizó en el mes de diciembre del año 2007.

Durante la vigencia de este contrato se benefició a 24 familias campesinas de escasos recursos, se realizó la siembra de aproximadamente 70.000 plántulas, diferentes capacitaciones socio-empresariales contempladas en el plan de manejo social; contabilidad, planeación, organización, ejecución presupuestal y trabajo en equipo, y jornadas de integración y motivación. Adicionalmente, se realizó la elaboración de los contratos para instalación de riego y secado; algunas actividades como acompañamiento social, integraciones, entre otros. Para el año 2008 se renovó el contrato de la alianza con modificaciones, algunos de los productores se retiraron de la alianza y algunos otros ingresaron por lo que quedaron vinculados 16; se cambió de OGA y se amplió la vigencia del contrato a nueve meses más.

Según Zamora P. (2008), los resultados al finalizar el tiempo de ejecución del proyecto de alianzas productivas no fueron los adecuados. Debido entre otras, a que no se cumplió la meta de sembrar media hectárea de cultivo por beneficiario, por lo que los productores no cosecharon la cantidad de hoja suficiente y por consiguiente no recibieron los ingresos esperados. A pesar que se adquirieron equipos de riego y secado, estos no se compraron con planeamiento ni pensando en las necesidades productivas de la asociación, por lo que el equipo de secado tiene una capacidad mayor a la necesaria y por consiguiente su costo fue mayor, y el equipo de riego no logró las mejoras en eficiencia para el cultivo debido a su mal diseño.

En la primera etapa del proyecto se evidenció un mal manejo de los recursos otorgados a la alianza por parte de la OGA, los productores no recibieron la capacitación técnica apropiada para sembrar y tampoco la exigieron, lo que trajo consigo la desmotivación de estos en el cultivo teniendo que dedicarse a otras actividades para sobrevivir.

Según Zamora, P. (ibid), el MADR y las demás entidades vinculadas con la alianza en el año 2007, desembolsaron una cantidad de recursos casi tres veces superior a la inversión inicial necesaria para la instalación de este cultivo. Con estos recursos se realizaron diferentes capacitaciones sociales, integraciones, giras, almuerzos comunales, etc. Estas actividades se pueden justificar y determinar cómo necesarias debido a que la población objetivo es una población desplazada por la violencia, pero no se puede explicar que con esta cantidad de recursos no se hubiese completado la totalidad de áreas de trabajo y adquirido los implementos y recursos para optimizar el cultivo, se debe poner de manifiesto la falta de seguimiento, planeación de las entidades y el método de selección de la organización gestora acompañante, que no cumplió con lo requerido por la comunidad.

En el desarrollo de la segunda etapa del proyecto, fue la empresa Agro Stevia International quien se encargó de la parte de gerenciamiento de la alianza,

ejecución de los recursos financieros y la comercialización. Desde el interior de la empresa, se pudo notar que en la ejecución del presupuesto de la primera etapa del proyecto el proceso de participación comunitaria no se dio, y las capacitaciones y visitas técnicas se basaban en almuerzos para la comunidad sin transmisión de conocimientos técnicos o prácticos. Esto demostrado por el desconocimiento de los productores en algunos de los procesos agronómicos, aun cuando después de un año de instalado el cultivo ya deberían tener las herramientas teóricas y prácticas necesarias para mantenerlo sin una supervisión técnica permanente.

Se evidencia, que las capacitaciones técnicas agronómicas realizadas en la primera etapa del proyecto, no repercutieron en conocimiento directo para los productores. Por esta razón la empresa Agro Stevia instaló a un ingeniero agrónomo permanente con experiencia en el cultivo, que llenara estos vacíos de los productores con el propósito de mejorar las actividades realizadas en el cultivo.

Los problemas generados en la primera etapa del proyecto desencadenaron el descontento por parte de los productores y su desconfianza hacia las instituciones, este fue un factor con el cual se tuvo que trabajar profundamente en la segunda etapa del mismo. Es así como, la cantidad de hoja de Stevia cosechada está influenciada directamente por la falta de motivación de los productores en alcanzar las metas y realizar las actividades programadas para incrementar la producción, desacatando las sugerencias realizadas por el ingeniero agrónomo encargado de realizar las visitas técnicas; contexto enmarcado en la precaria situación económica de los cultivadores, que también tiene mucho que ver en la participación y la motivación de los mismos, al no contar con los recursos para ejecutar gran parte de las actividades recomendadas y programadas.

## **1.1. Objetivos.**

### ○ Objetivo General:

Analizar el proyecto Alianza para la Producción y Comercialización de Stevia en el municipio de Puerto Rico departamento del Meta, Colombia; determinando la situación actual de los beneficiarios del proyecto e indagando los motivos por los cuales ésta se dio.

### ○ Objetivos específicos.

- Describir el desarrollo del proyecto “Alianza para la Producción y Comercialización de Stevia en el municipio de Puerto Rico, Meta”.
- Estudiar los resultados obtenidos y su relación con los objetivos propuestos.
- Establecer el estado de la situación actual del proyecto.
- Analizar las razones por las cuales se obtuvieron los resultados actuales.

## **2. CONTEXTO Y ESCENARIO.**

### **2.1. Descripción geográfica.**

El territorio en el cual se ha desarrollado el proyecto es el municipio de Puerto Rico en el departamento del Meta, Colombia. El departamento del Meta se encuentra en la región central del país, su capital es la ciudad de Villavicencio principal centro urbano de la región; el departamento del Meta es uno de los departamentos más extensos del país, con un área de 85.770 km<sup>2</sup> que equivale al 7.5% del territorio nacional, es un departamento esencialmente ganadero y agrícola.

**Figura 1.** Ubicación departamento del Meta en Colombia.



Fuente: Alcaldía de Puerto Rico, Meta.

**Figura 2.** Ubicación municipio de Puerto Rico en el departamento del Meta.



Fuente: Alcaldía de Puerto Rico, Meta.

**Figura 3.** Municipio de Puerto Rico



Fuente: Alcaldía de Puerto Rico, Meta.

El municipio de Puerto Rico en el departamento del Meta se ubica a 227 kilómetros de Villavicencio, la capital del departamento. Cuenta con una población de 21.826 habitantes y 3.431 km<sup>2</sup> de extensión, como la mayoría de los municipios del departamento su actividad productiva es netamente agrícola y ganadera.

El departamento del Meta se encuentra rodeado por los departamentos de Cundinamarca y Casanare por el Norte, Vichada al Este, Caquetá y Guaviare por el Sur y Huila al Oeste. Y el municipio de Puerto Rico ubicado al sur del departamento del Meta limita con el departamento del Guaviare (Cabe hacer esta aclaración para contextualizar el análisis a realizar de los cultivos ilícitos en esta zona).

Esta región, a lo largo de la historia se ha visto afectada por el conflicto armado en Colombia, debido a sus características físicas que generan fácil movilización y camuflaje para los grupos alzados en armas, adicionalmente, sus características físicas hacen que la zona sea totalmente propicia para el cultivo, procesamiento y comercialización de hoja de coca y amapola, razón por la cual esta zona y algunos de los departamentos aledaños sean las regiones

principales de producción de cultivos ilícitos. Según la DNE, “Los departamentos de Caquetá, Guaviare y Putumayo crecen a tasas superiores a la media nacional. Estas regiones han sido escenario de los más grandes conflictos sociales, ambientales, económicos y territoriales derivados de la falta de alternativas económicas, el crecimiento poblacional, el narcotráfico y la confrontación armada, entre otros”<sup>2</sup>.

Se entiende por cultivos ilícitos en Colombia, todos aquellos cultivos productivos de los cuales se extraen estupefacientes y sustancias tóxicas que producen adicción y dependencia psicológica. Los cultivos ilícitos más comunes son la marihuana, la coca y la amapola. El auge de estos cultivos en Colombia se genera principalmente por la crisis del sector rural, que en los cultivos tradicionales no encuentra los recursos económicos suficientes para mantenerse. Los impactos ambientales de estos cultivos son grandes, en cuanto a deforestación principalmente y contaminación por uso de fertilizantes y sustancias para su procesamiento, además del impacto social y económico, al generar violencia, desplazamiento, corrupción y la pérdida de costumbres agrícolas tradicionales.

Pero el efecto más evidente y tal vez complicado de este fenómeno y la violencia por parte de los grupos armados en Colombia, es el desplazamiento forzado. Según CODHES (2011), en los últimos 25 años han sido víctima de desplazamiento forzado a causa de la violencia por lo menos 5.195.620 colombianos, sólo en el 2010, 280.000 personas tuvieron que desplazarse de sus hogares y huir hacia otros lugares del país. Esta situación genera un sinnúmero de repercusiones sociales y económicas en las ciudades receptoras, desempleo, incremento de barrios marginales en las grandes ciudades, inseguridad, desarraigo de prácticas culturales, entre muchas otras.

Según la DNE y UAESPN, en el Parque Nacional Natural Sierra de La Macarena, ubicado en el departamento del Meta en jurisdicción de los municipios

---

<sup>2</sup> Dirección Nacional de Estupefacientes 2001:3.

de La Macarena, Mesetas, Vistahermosa, San Juan de Arama, y Puerto Rico, la variación de área sembrada de cultivos ilícitos en hectáreas entre los años 2003 y 2005 fue de 65%, ubicando a esta área protegida, reserva biológica de la humanidad como uno de los tres parques con mayor número de hectáreas sembradas con cultivos ilícitos.

Estas mismas características físicas permiten que esta región del país con suelos fértiles sea capaz de diversificarse agrícolamente. Una característica que en la actualidad se presenta en el municipio de Puerto Rico es la gran cantidad de cultivos de palma de aceite que se han formado. El incremento de este cultivo se genera, entre otras causas por la gran cantidad de incentivos generados mediante diversas leyes por el gobierno colombiano como: exención de impuestos, incentivos de capitalización rural, tasa de crédito preferencial, entre otros, definiendo a este cultivo como uno de los más rentables en Colombia, pero este es un tema extenso y controversial que valdría la pena profundizar en otro contexto.

Por otra parte, la *Stevia rebaudiana* Var. *Morita II* es una planta herbácea originaria de Paraguay, su componente principal es el Steviósido Rebaudiósido, endulzante no calórico extraído de sus hojas, 300 veces más dulce que el azúcar procesado. La *Stevia rebaudiana* Var. *Morita II* actualmente se usa como endulzante natural en hoja seca preparada en infusión o en sus diferentes presentaciones sometidas a procesos sin químicos. Según Zamora P. (2008), el cultivo de *Stevia rebaudiana* Var. *Morita II* requiere de la instalación de cuatro áreas de trabajo diferentes; 1) área de elaboración de biopreparados, 2) área de propagación o vivero, 3) área de cultivo productivo y 4) área de manejo poscosecha; además de diferentes actividades de manejo en campo. Para cultivar *Stevia rebaudiana* Var. *Morita II* se necesita de un área bien drenada, debido a que la planta soporta la humedad pero no la sequía, por lo cual es de vital importancia para el cultivo contar con acceso a agua y que se encuentre entre 0 y 1800 m sobre el nivel del mar. Las cosechas se realizan cada 45 a 60 días en un cultivo establecido produciéndose 20 gramos de hoja seca por planta aproximadamente.

Alianzas Productivas para La Paz es una iniciativa generada por el MADR, que busca vincular a pequeños productores organizados con el sector privado, aliados comerciales e instituciones con el fin de desarrollar proyectos a mediano y largo plazo. Según Ramírez Juliana, para que una alianza productiva en desarrollo tenga éxito se necesita una organización de productores sólida, fuerte y representativa, comercializadores fuertes que conozcan el mercado, una serie de compromisos claros que redunden en el fortalecimiento de la confianza entre las partes, empoderamiento local para gerenciar el negocio productivo, seguimiento y apoyo por parte del MADR y los demás actores. Así mismo, concluye que el éxito o fracaso de una alianza depende de sus actores.

## **2.2. Los actores.**

En el desarrollo de un proyecto de alianzas productivas, se conjugan la empresa privada encargada de comercializar y actuar en el mercado, una organización encargada de gerenciar el proyecto y ejecutar los recursos y la organización beneficiaria encargada de la producción. Esta base organizativa de ejecución de las alianzas es acertada al encontrar las ventajas comparativas de la intervención del mercado y el estado (representados en la empresa privada y la OGA), potenciando los beneficios de cada uno de las formas de intervención.

La CCV realiza la labor de intermediario entre el MADR y los actores directos del proyecto, por esta razón es este organismo el que controla y filtra todos los informes y la propuesta final para ser presentada al ministerio. A su vez, el MADR es la institución que tiene la última palabra en cuanto a la asignación del recurso y la evaluación final del proyecto; cabe aclarar que los recursos de esta iniciativa nacional provienen del IICA. La racionalidad de las instituciones políticas promueve interés por resultados visibles en el momento adecuado, sujetos a las normas establecidas por el proyecto y como en este caso con desconocimiento de muchas de las racionalidades de la población objetivo.

Por otra parte, son múltiples los actores sociales inmersos en la dinámica de esta comunidad de productores: el presidente de ASAPRI, quien también es dueño de la tierra donde los productores cultivan y al que le pagan un alquiler; en su propiedad se encuentran los equipos de riego, secado y el estanque de

donde se bombea el agua. Las esposas de los productores, las que en su mayoría participan en el desarrollo del cultivo, asisten a las reuniones y capacitaciones pero no tienen participación dentro de la asociación. El ingeniero agrónomo encargado de la ejecución de las asesorías técnicas en temas agronómicos, es quizás la persona con mayor contacto en la comunidad, ya que en la segunda etapa del proyecto su intervención se dio de forma permanente, al ser instalado de tiempo completo en el casco urbano del municipio.

La característica principal de los miembros de la asociación de productores es que son personas desplazadas por la violencia, en parte porque así lo requerían los términos de la alianza para la asignación de los recursos. Adicionalmente, en su mayoría, los beneficiarios son ex cultivadores ilícitos, esto quiere decir que en el lugar de donde provienen cultivaban hoja de coca. Otra característica importante es que por su situación de desplazamiento, no son propietarios de la tierra donde actualmente moran y cultivan. Como se dijo anteriormente la falta de periodicidad en los ingresos monetarios hace que recurran al trabajo en cultivos ilícitos el cual es mejor pago, por lo que algunos productores en temporadas de escasez de dinero se ausentan durante algunas semanas, algunos otros simplemente venden su mano de obra para actividades variadas en el pueblo.

La racionalidad de la población directamente afectada por el proyecto, en cuanto a sus estrategias de relacionamiento y de obtención de recursos, se demuestra cuando, al no garantizarse un flujo de ingresos monetarios constante y necesario, los productores diversifican su actividad predial y extrapredialmente para solventar sus necesidades más urgentes, además la forma de relacionarse con el sector público y privado sigue siendo jerárquica, evidenciada en parte por las dosis de paternalismo en el trato.

La corrupción es uno de los mayores problemas que se vive en Colombia, maximizado en las regiones privilegiadas con mayores recursos. En el proyecto de la alianza en Puerto Rico departamento del Meta, se vivió el problema de la corrupción desde muchos ángulos, el más fuerte fue el concerniente a las acciones de la OGA y su relación con la asociación de productores; debido a

que las actividades realizadas por la OGA denominadas como capacitaciones técnicas y sociales, no contenían las demandas de los beneficiarios. Esta situación generó descontento por parte de los productores, quienes no veían que los recursos destinados a inversión en el proyecto generaran mejores en sus actividades agrícolas.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Intervención.**

Según Long y Villarreal citado por Cáceres et al. (2002), un proyecto de intervención es una situación de interface social relacionada con la intersección de distintos sistemas sociales, facilitando el hallazgo de discontinuidades estructurales y diferencias en valores e intereses. Bourdieu y Giddens citados por Cáceres et al. (2002), proponen analizar como al confrontarse los distintos actores se expresan “condiciones estructurales objetivas diferenciales que han sido internalizadas por los agentes a lo largo de su historia en forma de estructuras cognitivas y de valoración”.

En este mismo camino teórico, Bourdieu resalta que es necesario superar la visión que se enfoca solo en las situaciones coyunturales del encuentro entre los actores sociales. Este autor señala, la necesidad de analizar cómo el encuentro de los sujetos sociales en el desarrollo de un proyecto, saca a flote “condiciones estructurales objetivas diferenciales” arraigadas a lo largo de su historia.

Según Martinic citado por Silveti (2006), los proyectos de intervención constituyen grandes “hipótesis de acción” que relacionan tres variables: el problema sobre el cual se intenta incidir, los objetivos que se esperan alcanzar y la manera en que se espera lograr el cambio; todo lo anterior condicionado por el significado conceptual dado al desarrollo rural.

Por su parte, Kelly y otro (1977), definen a la intervención social como “influencias, planificadas o no, en la vida de un grupo pequeño, organización o comunidad (para)... prevenir o reducir la desorganización social y personal y promover el bienestar de la comunidad”. A su vez, Bloom (1980), lo define como intervención que busque tener un impacto en el bienestar psicológico de la comunidad. Y adentrándose un poco más en el concepto, Seidman (1983), incluye en la definición las relaciones intrasociales, entre individuos, grupos, asociaciones e instituciones, siendo éstas planificadas, intencionales o no, las cuales impactan en la calidad de vida de una sociedad como resultado de la interacción de varios procesos clave y sus interrelaciones.

Por su parte, en el concepto de acción social Caplan (1980), incluye los sistemas operativos sociales y políticos y la actividad legislativa y reglamentadora relativa a la salud, educación y el bienestar en los campos religioso y correccional como fines a los cuales enfatizar los esfuerzos de modificación a escala comunitaria, proveyendo suministros físicos, psicosociales y socioculturales básicos, todo esto para ayudar a los individuos a confrontar sus crisis.

Cuando existe cualquier tipo de intervención se genera un impacto, directo o indirecto, entre los actores participantes de la intervención y en la sociedad. El impacto de un proyecto o programa social es según Cohen y Martínez *s.f.*, la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo luego de la intervención. Se obtiene, evaluando comparativamente la situación inicial con la situación posterior, sin tener en cuenta los factores externos. Señala “El éxito de un proyecto es la medida de su impacto en función de los objetivos perseguidos, es la justificación última de su implementación y su magnitud no necesariamente es una función lineal de la inversión, incluso puede ser inversa”.

Así mismo, todo proyecto de intervención implica el uso de la asistencia técnica como método para hacer llegar nuevos conocimientos y formas de acción a los beneficiarios, así como para transmitir los objetivos finales del proyecto. Según Pais y Yudi (2007), la asistencia técnica es uno de los componentes en los que

se evidencia una gran diferencia entre lo que se plantea en el proyecto y lo que se lleva a cabo en la realidad con los productores; esto se explica por la necesidad de completar los resultados programados en el proyecto durante el tiempo y metodología específica, forzando al técnico a responder más a las necesidades urgentes del proyecto que a lo que de fondo se quiere construir con la gente.

Por lo demás, según Silveti (2006), en la perspectiva instrumental, la participación de la población se ha convertido en una excusa discursiva para la aprobación de los proyectos frente a las instituciones internacionales. Explica esto más adelante abordando diferentes perspectivas de otros autores, como Bentley (1990) quien expone que luego de la revolución verde el término participación tiene un sentido ético y democratizante, sin garantizar su aplicación real, ya que las decisiones principales de intervención y desarrollo de recursos siguen tomándose por los agentes externos (Mosse 1995).

Según, Scoones & Thompson (1994) y Cáceres *et al.* (1999), mencionados por Silveti (2006), la perspectiva antes mencionada produce la idea de que los proyectos de intervención son solo una serie de actos discretos, racionales y sistemáticos, llevados a cabo para cumplir unos objetivos acordados mágicamente por todos los actores involucrados, “En consecuencia, las relaciones de poder previas a los proyectos y los conflictos que generan, no son temas de reflexión para el enfoque instrumental”. Siguiendo con la línea de estos autores, la posición crítica que exponen involucra la complejidad de los escenarios sociopolíticos, al evidenciar la necesidad de reconocerlos porque allí interactúan los actores. Así, los proyectos de intervención deben buscar el compromiso y participación activa de todos los actores, asumiendo una posición de cuestionamiento y transformación en todas las decisiones que los afectan.

Por su parte, Souza Minayo (2005) mencionado por Silveti (2006), señala que toda propuesta de intervención implícitamente contiene límites específicos impuestos por los mismos actores sociales; los cuales surgen de la expresión de

opiniones, rechazo o respuesta a las propuestas de acción. Esto depende de la capacidad de “agencia” de los actores sociales para mantener un accionar que le permita su perfeccionamiento y conservación en materia social e institucional. Así, los proyectos de intervención deben tener en cuenta, “... la voluntad de cambio de sus actores sino también sus mecanismos más comunes y sutiles de conservadorismo”<sup>3</sup>.

En cuanto a la participación, para Cohen y Martínez *s.f.*, las razones por las cuales ésta incrementa la eficiencia y el impacto en los programas y proyectos sociales son las siguientes:

- Permite que en el diagnóstico se evidencien las necesidades de forma objetiva y priorizada.
- Hace posible que en la formulación se potencien las posibilidades de nueva tecnología con los recursos disponibles.
- Permite que en la etapa de evaluación, monitoreo y control de gestión se complemente con control social.
- En los destinatarios se genera un sentimiento de propiedad hacia el proyecto.

Por lo tanto, “un proyecto es participativo, cuando su población objetivo es un actor central en la elaboración del diagnóstico, la priorización de las necesidades que se van a satisfacer, el análisis de las opciones técnicamente viables para lograr los objetivos de impacto perseguidos, el monitoreo, el control de gestión y la evaluación ex-post” (Cohen y Martínez *s.f.*)

### **3.2. Pequeños productores familiares.**

En un estudio realizado por PROINDER en base al censo nacional agropecuario del 2002, se considera pequeño productor a quien dirige la EAP<sup>4</sup>, trabaja

---

<sup>3</sup> Giddens (1995), citado por Silvetti 2006:21.

<sup>4</sup> Empresa Agro Pecuaria que abarca la totalidad de la superficie de la explotación sobre la cual el productor toma decisiones ya sea de propiedad o tomada en arrendamiento u

directamente en ella y no posee trabajadores no familiares remunerados permanentes. Por su parte el FONAF (2006) citado por PROINDER (2008), propone una definición cualitativa sobre la Agricultura Familiar, considerándola como "... una forma de vida y una cuestión cultural, que tiene como principal objetivo la reproducción social de la familia en condiciones dignas, donde la gestión de la unidad productiva y las inversiones en ella realizadas es hecha por individuos que mantienen entre sí lazos de familia, la mayor parte del trabajo es aportada por los miembros de la familia, la propiedad de los medios de producción (aunque no siempre la tierra) pertenece a la familia, y es en su interior que se realiza la transmisión de valores, prácticas y experiencias"<sup>5</sup>.

Por su parte, en Colombia según el Decreto 312 de 1991 (modificado por el Decreto 780 de 2011), define a los pequeños productores, para efectos de solicitud de crédito agropecuario y rural como, toda persona natural que posea activos totales no superiores a ciento cuarenta y cinco (145) smmlv<sup>6</sup> junto con su conyugue o compañero permanente. Por lo tanto, los productores de los que se habla en el presente documento se pueden clasificar como pequeños productores familiares.

### **3.3. Formulación, evaluación y monitoreo.**

Según Cohen y Martínez *s.f.*, la etapa de formulación se centra en el diseño de las opciones técnicamente viables para alcanzar los objetivos del proyecto, teniendo en cuenta, la teoría disponible, la experiencia de los especialistas y las evaluaciones realizadas previamente.

En cuanto a la evaluación, estos mismos autores resaltan que ésta permite la toma de decisiones a través del paralelo de distintas opciones. Si se realiza durante la formulación (*ex ante*), la evaluación permite aceptar o no un proyecto

---

otras formas temporarias de ocupación (Definición surgida del Censo Nacional Agropecuario de 1988).

<sup>5</sup> FONAF, 2006:4.

<sup>6</sup> Salario Mínimo Mensual Legal Vigente: Equivalente para el año 2012 a 315 dólares americanos aproximadamente.

o elegir las alternativas proporcionadas según la determinación de los costos e impactos. Si se realiza durante el desarrollo del proyecto o después de éste (ex post), permite determinar la reorientación o continuación de la operación o la formulación de proyectos similares, y el grado de cumplimiento de los objetivos iniciales y los costos incurridos. Señalan, “La población objetivo conoce sus reales necesidades insatisfechas así como sus capacidades. Cuando éstas (necesidades y capacidades) son definidas externamente, pueden derivar en impactos menores a los potenciales y/o en costos mayores a los estrictamente necesarios”.

En cuanto al monitoreo, éste se relaciona con la parte administrativa y se trata de un examen continuo o periódico que se realiza en todas las etapas del proyecto para hacer seguimiento a las actividades y medir los resultados de las mismas, en relación con los objetivos propuestos. “En el monitoreo, el centro del análisis está en la eficacia, la eficiencia y la focalización (lo interno a la gestión del proyecto), en la evaluación ex-post se incorporan los efectos y el impacto (lo externo, en la población objetivo)”<sup>7</sup>.

#### **4. ENCUADRE METODOLÓGICO.**

La información de la situación actual se obtuvo por medio de metodología cualitativa, enfocada básicamente al uso de entrevistas, completándose con la observación. Se realizó una comprobación al municipio de Puerto Rico departamento del Meta, Colombia, en la cual se convocó al ingeniero agrónomo que trabajó en campo durante la segunda etapa del proyecto, al presidente de la asociación de productores ASAPRI y a los productores que estuvieran cultivando Stevia en el municipio. El ingeniero agrónomo estuvo presente debido a su amplia experiencia directa con los productores y a su conocimiento de la región, al presidente de la asociación se convocó debido a su posición como observador general de toda la situación referente al proyecto y a su posición como dueño de

---

<sup>7</sup> Cohen y Martínez s.f..

la mayoría de la tierra cultivada que se alquila a los productores. La convocatoria se realizó netamente vía telefónica.

Para Alonso (1998), la entrevista de investigación pretende por medio de la contextualización del sentido social del accionar individual o del grupo de referencia, crear conjuntamente una narración conversacional entre el entrevistador y el entrevistado “que contienen un conjunto interrelacionado de estructuras que la definen como objeto de estudio”. Así, la reunión con el ingeniero agrónomo y el presidente de la asociación fue un dialogo semi-estructurado que se realizó en la vivienda del presidente, con temas preparados anticipadamente, se conoció lo que había ocurrido luego de terminado el proyecto, el porqué del retiro de muchos de los asociados y la situación actual de la región en la cual se encontraban. Luego, a la llegada del único miembro de la asociación que mantiene el cultivo, se realizó una entrevista con él en su predio, allí estuvo presente también el ingeniero agrónomo, el presidente de la asociación y la esposa del productor; se realizó en forma de diálogo observando el avance del cultivo.

Durante la intervención con la esposa del productor se utilizó un block de hojas y un lápiz, se realizó en el predio del productor pero sin que los demás escucharan, es decir fue un dialogo que se realizó en un espacio apartado respecto al productor, el presidente de la asociación y el ingeniero agrónomo, allí ella señaló algunos problemas que tenían con el uso del agua y como se dio la ampliación del cultivo durante el tiempo transcurrido.

Al finalizar la reunión, el productor fue el primero en partir y por medio de la observación se pudo evidenciar que éste se notaba incomodo respecto a la forma de contestar las preguntas. Por tal motivo, se realizó una nueva entrevista con él, esta vez en su casa con su esposa y sus hijas presentes, allí se notó más cómodo y seguro, aquí fue necesario un block de hojas y un lápiz. En esta oportunidad el productor realizó una lluvia de ideas, la cual se pudo organizar como matriz FODA, allí éste expresó sus intereses y puntos de vista; se utilizó

éste tipo de herramienta debido a que es una forma clara de exponer las debilidades y fortalezas que el productor observaba, además brindó la oportunidad de expresarle al productor las fortalezas que él tiene y que ignora, aconsejarlo desde un punto de vista externo sobre cómo seguir y potenciar su cultivo. Durante toda la intervención la técnica que se utilizó fue el dialogo semi-estructurado con informantes clave y con miembros del hogar, debido principalmente al número reducido de personas.

## **5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

La “Alianza para la Producción y Comercialización de Stevia en el Municipio de Puerto Rico, Meta” es un proyecto de intervención y acción social, generado por el Ministerio de Agricultura de Colombia en el cual se buscaba, por medio de la implementación y desarrollo productivo del cultivo de Stevia, el mejoramiento de la situación económica y social de una asociación de productores, la cual incluía población en situación de desplazamiento forzado. Al iniciar esta alianza fueron 24 las familias a beneficiar, luego de un año de ejecutado el proyecto, en septiembre de 2008 la cifra se redujo a 16.

Actualmente solo cuatro productores conservan el cultivo, de los cuales dos no realizan actividades agrícolas directamente, sino que alquilaron el predio para que otras familias, sin ser miembros de la asociación produjeran allí; un productor se encuentra en un predio retirado de los demás y lleva adelante el cultivo con producciones esporádicas, más por vocación y para no perder los recursos que ya tiene instalados en su predio (como el riego) que por necesidad de subsistencia, ya que además de Stevia tiene otras fuentes de ingresos como ganado bovino, frutales, cítricos, gallinas entre otros.

Los dos lotes alquilados por personas ajenas a la asociación, poseen plantas de Stevia cultivada. Estas dos personas a cargo, no tienen buena relación con el tercer productor (miembro de la asociación), y al ser nuevos en el manejo del cultivo no cuentan con el conocimiento y la experiencia adecuada y suficiente

para el desarrollo del mismo, esta situación genera disminución en la producción y desarrollo de labores inadecuadas para la efectiva producción y comercialización de la hoja. Solamente un productor, de los directamente beneficiados de todo el proceso de desarrollo del proyecto continúa realizando tareas agrícolas con Stevia. Esta labor es reconocida por el presidente de la asociación, quien destaca el trabajo de este productor y su responsabilidad en el cumplimiento del pago por el alquiler del predio. Desde su ingreso a la asociación este productor ha ampliado en casi el doble su cultivo y sus plantas se encuentran en un avanzado estado de calidad y productividad.

Este productor, ingresó a la asociación cuando comenzó la segunda etapa de la alianza, adoptó muchos de los consejos y sugerencias recibidos durante las capacitaciones realizadas (como el registro del número de plantas sembradas y cosechadas, aunque esto sea de forma artesanal). Aún cuando genera una producción efectiva y más o menos constante, el único cliente continúa siendo la empresa Agro Stevia International. En este intercambio el precio del kilo de hoja seca es inferior al pactado durante el desarrollo del proyecto y los pagos en efectivo se realizan de forma vencida. Por la falta de dinero efectivo constante el productor se ha visto en la obligación de vender su mano de obra, estas actividades extraprediales son esporádicas pero actúan como salvavidas financiero familiar.

En cuanto al sistema de riego, el productor no se encuentra muy satisfecho al respecto. Esto se debe a que el presidente de la asociación y dueño del área en donde se encuentran los lotes de cultivo, ha querido cobrar el uso por el servicio del mismo. Este sistema se alimenta de un estanque ubicado también dentro del predio del presidente de la asociación el cual le introdujo cachamas<sup>8</sup> para su comercialización personal, afectando en gran medida la calidad del agua con la que el productor debe regar sus plantas de Stevia.

---

<sup>8</sup> La cachama, cherna, tambaquí o pacú negro (*Colossoma macropomum*) es un pez de agua dulce originario de la cuenca del Orinoco, desde donde se distribuyó a la Amazonia.

Según José y Gilberto<sup>9</sup>, los demás productores beneficiarios iniciales del proyecto se fueron retirando progresivamente de la asociación, al no encontrar los niveles de producción suficientes para solventar el pago del alquiler de la tierra y su manutención personal, quedando en muchos casos en deuda por el uso del suelo. Estos productores se dedican ahora a vender su mano de obra en actividades agrícolas en predios vecinos, en el peor de los casos algunos de estos retomaron las actividades esporádicas en cultivos de coca; o desempeñando trabajos en el comercio del pueblo especialmente. El presidente de la asociación particularmente se dedica ahora al cultivo de palma de aceite de forma indirecta, al destinar una parte de su propiedad a la siembra de este cultivo patrocinado financieramente por agentes externos.

Para analizar a fondo la situación actual, se debe tener en cuenta lo sucedido antes, durante y después de la ejecución y desarrollo del proyecto:

### **5.1. Primera etapa.**

Al iniciar y redactar el proyecto, no queda claro directamente de donde surgió la iniciativa ni cuáles fueron las motivaciones para hacerlo, lo que sí es cierto, es que para alianzas productivas, era condición necesaria que la población beneficiada fueran ex cultivadores ilícitos y desplazados por la violencia. De modo que ASAPRI, la cual ya estaba constituida con algunos vecinos del municipio de Puerto Rico departamento del Meta, incluyó a los productores “nuevos” en el pueblo que cumplían con la condición de desplazados por la violencia y “raspachines”<sup>10</sup> de coca, para justificar la intervención por parte del MADR y su programa de Alianzas.

En marzo de 2006 se inició la alianza con la Fundación Mediterráneo como OGA y la empresa Agro Stevia International Ltda., como aliado comercial. La OGA es la encargada de la ejecución del proyecto y de los recursos destinados al desarrollo de un plan de manejo social, con capacitaciones socio-empresariales (contabilidad, planeación, organización, ejecución presupuestal y trabajo en

---

<sup>9</sup> Único productor vigente y presidente de ASAPRI, respectivamente.

<sup>10</sup> Término utilizado para definir a las personas que se dedican a recoger las hojas de la mata de coca.

equipo); y un plan de manejo técnico, con capacitaciones técnicas agronómicas e instalaciones de riego y secado. La función del aliado comercial consistía en el compromiso de compra de toda la producción de hoja seca de Stevia, bajo determinados criterios de calidad.

Durante la vigencia de este contrato se sembraron aproximadamente 70.000 plántulas de Stevia, se llevaron a cabo las capacitaciones programadas y se realizaron algunas jornadas de integración, motivación y acompañamiento social. Adicionalmente, se elaboraron y ejecutaron los contratos para la instalación del sistema de riego y secado.

En el año 2007 se entregó a cada uno de los productores el sistema de riego marca Queen Gil, apto para ser utilizado en el área disponible de cultivo de cada uno de los productores (5.000 m<sup>2</sup>). Aún así, no todos los productores disponían libremente de este sistema de riego debido a que no se previeron circunstancias como, la capacidad de las electrobombas o la inclinación del suelo para la instalación, entre otros.

En cuanto al terreno, en el año 2007 se realizó la adecuación de los lotes para comenzar el cultivo, incluido el diseño de las eras<sup>11</sup> y calles<sup>12</sup>, se adquirieron además semillas y herramientas para dar inicio a la siembra. Estas actividades se realizaron con recursos disponibles en el contrato, pero no se cumplieron en toda el área de siembra disponible, así que, cuando los productores quisieron expandir su cultivo tuvieron que hacerlo asumiendo cada uno de ellos este costo.

Los productores no contaban con un área de presecado adecuada para manipular la hoja, en la que ésta no se vea contaminada por agentes externos, y sin contacto directo con el suelo. En cambio tenían a su disposición un equipo de secamiento para hierbas, con una dimensión de 10 m<sup>2</sup> y una capacidad de

---

<sup>11</sup> También llamado camellón, caballón, entre otros, es un tipo de adecuación de suelo, para elevar la zona de cultivo aprovechable por encima del nivel del terreno, se realiza para disminuir encharcamiento y aumentar la zona aprovechable por la planta.

<sup>12</sup> Espacio de terreno entre cada una de las eras.

procesamiento de 600 kilos de hoja fresca; éste equipo fue adquirido en Promain Ingeniería Ltda., en agosto de 2007, con un costo total de \$ 20.000.000<sup>13</sup>.

Aunque la asociación ASAPRI posee un adecuado equipo de secamiento de hoja de Stevia, éste posee una capacidad de secamiento mayor a la producción actual de hoja, siendo demasiado costoso realizar el proceso por medio de esta máquina. Por esta razón, los productores secan la hoja de forma artesanal, lo que repercute en la calidad del producto final, ya que la hoja tiende a tornarse negra y pueden presentarse contaminaciones debido a que los productores la secan en lugares inapropiados para este proceso.

Según Zamora, P. (2008), al finalizar la primera etapa lo que se encontró como inventario físico fue: el área de elaboración de biopreparados la cual se encuentra completamente apta para cumplir las necesidades de los productores. El área de propagación o vivero, es un área compartida, por lo que su uso se dificultaba, debido a que varios de los productores no realizaban las actividades de manera uniforme presentando algunas veces problemas de contaminación entre las plantas sembradas. En cuanto al cultivo productivo, se encontró que según el contrato ejecutado en el año 2007, cada productor debía contar con un área de 5.000 m<sup>2</sup> disponible para siembra, pero para el primer semestre del año 2008, cada productor contaba con un área de cultivo efectivo diferente, la cual en promedio era de 244 m<sup>2</sup>.

Esta etapa finalizó con el área de siembra adecuada parcialmente, por lo que con las plantas con las que contaban (62.100 plantas aproximadamente), su producción promedio mensual debería ser de 828 kilos de hoja seca de Stevia rebaudiana Var. Morita II; pero durante tres meses del año 2008 se vendieron a Agro Stevia 211.7 kilos de hoja seca.

---

<sup>13</sup> Expresado en pesos colombianos. Equivalente a 10.000 dólares americanos aproximadamente.

## **5.2. Segunda etapa.**

Al finalizar la primera etapa del proyecto y en vista de la situación que se presentaba, en la cual, se evidenciaban las falencias que seguían teniendo los productores y la necesidad de mantener las producciones de hoja, la empresa Agro Stevia con ayuda de la CCV y el presidente de ASAPRI, redactaron la propuesta para prolongar la alianza durante ocho meses más.

La alianza en el papel había cumplido con los objetivos, los cuales se limitaban a cumplir con el número de capacitaciones y asistencias establecidas. Este fue el tipo de evaluación que se hizo, por necesidad más que por el establecimiento de una metodología y la corrección de resultados. Además, ASAPRI siempre fue un proveedor importante para Agro Stevia, debido a las facilidades de pago que requería, la calidad de la hoja y las cantidades producidas; por esta razón la empresa se interesó tanto en hacerse cargo de la gerencia de la segunda etapa del proyecto.

Así fue como, para el año 2008 se renovó el contrato de la alianza con algunas modificaciones, ocho de los productores se retiraron de la alianza por lo que quedaron vinculados 16; se cambió de OGA, se amplió la vigencia del contrato a nueve meses más y la empresa Agro Stevia se hizo cargo de la gerencia de la segunda etapa del proyecto. En ese momento quedó claro que la asociación no contaba con los recursos físicos y económicos suficientes para desarrollar el cultivo de forma independiente. La segunda etapa del proyecto buscaba en el eje técnico –ambiental:

- Brindar asesoría teórico-práctica en manejo básico del cultivo de Stevia a los 16 productores de la alianza.
- Realizar visitas de acompañamiento mensuales para verificar el estado fitosanitario de las plantas, nivel de producción, indicadores de mortalidad, propagación de la semilla y calidad final del producto.
- Elaborar y entregar un manual básico de procesos (Desde la producción de semilla hasta la poscosecha de la hoja seca de Stevia).

Y en el componente empresarial, prestar acompañamiento permanente durante el tiempo de ejecución de la propuesta a ASAPRI para establecer su estructura organizacional y administrativa de manera funcional: manejo básico contable, registros de producción y venta, manejo de inventarios y archivos, identificación de roles de acuerdo al proceso productivo y asignación de responsabilidades, organigrama, manual básico de funciones, instalación de oficina y áreas administrativas, aspectos legales y tributarios y manejo del fondo rotatorio.

Cabe aclarar que para la segunda etapa del proyecto muchos de los miembros de la asociación se retiraron pero otros ingresaron también. Y durante la ejecución de ésta, se instaló un ingeniero agrónomo de forma permanente en el municipio, quien realizaba visitas diarias a los cultivos y la organización de tareas agrícolas, además se realizaron las capacitaciones técnicas y empresariales previstas, se asignó una secretaria (esposa de un productor) de la asociación a la cual se le dieron los recursos físicos y teóricos para llevar a cabo la organización y registro del archivo de todas las actividades; se desarrollaron las acciones señaladas de la forma en que los medios económicos y físicos lo permitieron, por ejemplo no se logró gestionar un espacio para la oficina de la asociación.

Al finalizar el proyecto se hizo entrega de un manual básico de funciones para llevar a cabo en el cultivo, y se entregaron folletos e información a los productores para las tareas básicas productivas, se evidenció a lo largo de esta etapa que los productores se encontraban bastante desmotivados a la hora de adquirir un compromiso con el equipo ejecutor.

El paternalismo es uno de los tantos resultados del exceso y desenfoco en las ayudas a la población desplazada en Colombia, y éste se hizo evidente en la alianza de Stevia, ya que la población beneficiada estaba bastante acostumbrada a recibir ayudas públicas sin adquirir compromisos y llevar a cabo acciones eficientes, éstos, sin capacidad de agencia, se limitaron a recibir lo

ofrecido por las instituciones sin reclamar lo que les correspondía, en materia de recursos técnicos, teóricos, prácticos y económicos.

Por lo demás, la desconfianza en el sector público debido a la corrupción, entre otras, es un factor que desmotiva mucho más a la población. Más aun cuando, por ejemplo, los mismos productores fueron testigos del despilfarro de recursos por parte de la OGA en la primera parte de la alianza y se preguntaban en muchas ocasiones, “¿dónde está ese dinero que se suponía nuestro?”. En el caso de la Alianza de Stevia, el desarrollo del proyecto dejó ver la débil estructura administrativa de la asociación beneficiada y los síntomas evidentes de corrupción que atraviesan tradicionalmente las instituciones del país; la corrupción es un fenómeno tan arraigado y típico que ya la misma población está acostumbrada a él, al punto que se ha “naturalizado” en las prácticas.

En el caso de la Alianza de Stevia, en su primera etapa, se evidenció como se completaron el número de asistencias (técnicas y sociales) programadas, pero ninguna de éstas tuvo el contenido informativo suficiente y necesario para repercutir en las actividades de los productores. Por el contrario, en la segunda etapa del proyecto, gracias al compromiso del técnico, las capacitaciones fueron bastante provechosas y llenas de contenido para los productores, incluso con contenidos fuera de programa (como siembra de frutas para mejorar su alimentación), pero aún así, se evidenció como en el largo plazo este conocimiento brindado no fue aprovechado por la población de forma productiva.

En cuanto a la participación, la primera etapa de la alianza se formuló de forma poco participativa, teniendo en cuenta solamente la participación de los representantes de cada institución y no de la comunidad como tal. En la segunda etapa no fue diferente, ésta se realizó concretamente con la participación del presidente de la asociación; pero adicionalmente se tuvo en cuenta las necesidades que evidentemente se conocían, con la conciencia de la infraestructura y recursos económicos disponibles, además de los recursos que la empresa Agro Stevia disponía.

Al finalizar la segunda etapa del proyecto, la labor de la empresa Agro Stevia fue cumplir con las actividades programadas en el informe de pre inversión y entregar un informe general de todas las actividades que se realizaron en la segunda etapa con los respectivos resultados alcanzados. En este informe se expresó todo lo sucedido durante los ocho meses de desarrollo del proyecto, las inasistencias presentadas por parte de los productores, las actividades realizadas, capacitaciones, producción de hoja, manuales productivos entregados, entre otros.

### **5.3. Análisis económico.**

Según Zamora, P., al realizar un estudio financiero del cultivo de Stevia en el municipio de Puerto Rico en el departamento del Meta, se demuestra que se debe tener una inversión inicial de 40.000 dólares<sup>14</sup> en el primer año aproximadamente, este monto contempla la instalación del área de biopreparados, área de propagación, área de producción, área de manejo pos cosecha y área administrativa; así como el mantenimiento de éstas durante el primer año; compra y mantenimiento del terreno, aplicación de insumos orgánicos, mano de obra, asistencia técnica, entre otros. Y al realizar el flujo de caja a lo largo de cinco años que es la vida útil del cultivo, se demuestra que el negocio rinde por sobre el costo del capital exigido; es viable, ya que el porcentaje del rendimiento de la inversión es superior a la tasa mínima de retorno requerida, y por lo tanto con las condiciones físicas del municipio es una inversión aconsejable porque los ingresos son mayores que los egresos.

Se demuestra de esta forma que económicamente hablando, los recursos que fueron desembolsados para la alianza de Stevia debían haber bastado y sobrado para desarrollar el cultivo, al contar con un presupuesto en la primera etapa superior a lo determinado como inversión inicial. Además no necesitaba inversiones ni esfuerzos en el mercado, debido al contrato de comercialización firmado entre ASAPRI y Agro Stevia, en el cual la empresa se comprometía a

---

<sup>14</sup> Cambio actual, agosto 2011.

comprar toda la hoja cosechada que cumpliera con los parámetros de calidad exigidos por la empresa.

#### **5.4. Evaluación ex post.**

En el primer semestre del año 2010, se realizó una visita al municipio de Puerto Rico en el departamento del Meta para conocer cómo era la situación de los productores luego de casi un año y medio de haber finalizado la alianza. Se observó que todo el éxito del único productor que continuaba con las actividades agrícolas de Stevia, se debía a que, en vista que ya no podía acceder a capacitaciones técnicas, retomó los apuntes que tenía de las que ya se había beneficiado y comenzó a ejecutarlos en su predio. Este productor manifestó que al principio fue muy difícil pero poco a poco logró sacar adelante su cultivo y lo que es mejor, creó nuevas técnicas para el desarrollo de la labor agrícola a fuerza de prueba y error. Además de esto adoptó muchos de los consejos y sugerencias que se hicieron en las capacitaciones del proyecto anterior, como el registro del número de plantas sembradas y cosechadas, aunque esto sea de forma artesanal.

José (el único productor vigente), manifestó que en los momentos más difíciles, cuando no tenía dinero ni fuerza suficiente para seguir con las actividades diarias necesarias en el cultivo, fue su esposa quien más lo alentó y apoyó para continuar, “Si no fuera por ella ya hubiera dejado esto hace rato” dijo. También se pudo notar por parte de la esposa del productor la preocupación por ser Agro Stevia los únicos compradores de su producto y estar sujetos a las cantidades de venta y fechas de pago que la empresa realice.

Por lo demás, el diálogo que se tuvo en la casa del productor fue más fresco, él estaba más cómodo y pudo hablar con tranquilidad de la dinámica de su cultivo y de la asociación. Allí manifestó su descontento con el presidente de la asociación en cuanto al manejo del sistema de riego, también comentó de los productores retirados en general y de las actividades a las que se están dedicando ahora. Manifestó su impaciencia por las actitudes de los dos

productores externos que tomaron en alquiler los otros dos cultivos, ya que estos no tienen la iniciativa para la realización de las actividades y dificultan las tareas comunes al ser predios que se encuentran muy cercanos.

Cabe aclarar que el productor, por ser miembro de la asociación y beneficiario del proyecto del cual salieron los recursos para la compra del sistema de riego, tiene total libertad de uso en este sistema. Aquí se puede notar una posición de autoridad y mando por parte del presidente de la asociación, debido a su posición jerárquica dentro de la misma y a su posición como dueño de la tierra en alquiler.

Durante este diálogo, realizado en la residencia del productor, se le solicitó que plasmara en una matriz FODA toda su situación actual, pero este prefirió solo aportar una lluvia de ideas y no realizarla por sí mismo, aún cuando sabe leer y escribir. Allí se observó que conoce sus fortalezas pero también lo que le preocupa: la incertidumbre provocada por Agro Stevia como único comprador y la duda que en un futuro lo siga siendo. También ve como problema el riego y piensa que una perforación dentro de su predio sería la mejor solución para no depender del agua que el presidente de la asociación le quiera brindar; pero, para realizar esto necesita recursos y por esta razón también lo ve como algo imposible de realizar.

**Figura 4.** Matriz FODA de situación actual del productor.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación a la siembra para completar media hectárea (actualmente un cuarto de hectárea).</li> <li>- Conocimiento y habilidad para el desarrollo de actividades agrícolas.</li> <li>- Adquisición de conocimiento en las prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar los compradores.</li> <li>- Oligopolio.</li> <li>- Sistema de riego.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de otras formas de comercialización para ampliar el cultivo.</li> <li>- Hacer una perforación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad en los pagos del cliente.</li> <li>- Falta de comunicación entre los pocos miembros que quedan (3).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de una lluvia de ideas realizada por el productor.

Una preocupación creciente de José es la falta de comunicación con los otros dos productores, quienes como ya se dijo, no tienen la misma habilidad para el desarrollo de las actividades y además tampoco tienen la mejor voluntad de comunicarse con los demás. Cabe destacar en este productor la fuerza y habilidad con la que desarrolla sus actividades, es una persona activa, con un afán creciente de aprender y mejorar; además al ser ex cultivador de coca tiene experiencia que le ha servido bastante para el desarrollo del cultivo de Stevia.

Con la ausencia de los productores beneficiados se observó el evidente paternalismo en el comportamiento de algunos de ellos, quienes durante el desarrollo del proyecto sólo esperaban el beneficio personal y material del recurso, mas no se logró incentivar a continuar con el desarrollo del cultivo por su propia cuenta; ya sea por falta de vocación agrícola o por una reducida apropiación del cultivo, en parte porque los conocimientos técnicos transmitidos durante las capacitaciones no fueron captados ni puestos en práctica. Además, estos productores ya están dedicados a otra actividad dentro de la cabecera

municipal la cual les brinda ingresos sin tanto esfuerzo. Pero la raíz de esta problemática, tal vez sea que, no se diera desde el inicio una transición social efectiva que minimizara el impacto de siembra de cultivo ilícito a lícito en la población, al pasar de una economía facilista y con dinero efectivo disponible a un cultivo donde se requería mayor concentración y compromiso y que no garantizaba entrada de dinero constante.

### **5.5. Los otros actores.**

Se realizó una consulta a la empresa Agro Stevia, en la cual se le pedía su opinión al respecto de la situación actual del proyecto y la asociación, este fue el resultado:

*“En ese tipo de programas, no se prevé la estructura económica de las familias que incluyen en ellos, sino que se intenta establecer un modelo general a nivel familiar. Un modelo de producción en ese tipo de regiones no sigue la misma dinámica que en regiones más pequeñas. Asociación, es una propuesta que requiere una cultura mas gregaria, (nosotros mismos no sabemos asociarnos), y pretender establecer ese modelo, solo por el hecho de tener un grupo de personas en un pueblo (por situaciones forzosas) no garantiza el éxito del modelo.*

*El ejemplo de José (el único productor en actividad), que llegó cuando el programa no contaba con recursos, más que un somero acompañamiento de nosotros, sustenta una necesidad de variar el concepto de financiación, en un grupo de personas, que hasta ahora comienzan a experimentar un modelo asociativo, que no tiene una apuesta en común, con un cultivo que requiere mucha investigación local, no se puede llegar con dinero para dejar en manos de productores.*

*Faltó involucrar otros actores locales, el tema de transporte, la Universidad local, debería estar más presente en esos programas*

*regionales, entre otros. Con lo anterior no digo que haya sido un fracaso, personalmente lo que considero es que se deben aprovechar esas experiencias para madurar en ese tipo de programas”.*

La empresa Agro Stevia a lo largo del proyecto desarrolló una racionalidad técnica, orientada a garantizar la continuidad de la compra del producto, como se observó al inicio de la segunda etapa del proyecto y, aún en la actualidad al ser la única empresa receptora de hoja de Stevia en Puerto Rico departamento del Meta. Al observar la opinión de la empresa privada acerca del desarrollo de la alianza, la racionalidad científico-técnica con tendencia social demuestra además la preocupación por la continuidad de este tipo de programas y por el mejoramiento de la metodología de acción de los proyectos, vinculando necesariamente a todos los actores de la región.

Por otra parte al realizar la misma consulta a la Cámara de Comercio de Villavicencio, el resultado fue el siguiente:

*“La alianza para producción de Stevia se realizó cumpliendo con los requisitos establecidos por el Ministerio de Agricultura, la CCV como OGR realizó la guía adecuada a los actores (Asociación y OGA – Empresa Privada y Gerencia de Alianza), pero en parte la labor de OGA sólo se vio representada en el acompañamiento de la parte agronómica para la producción de hoja y no redundó en una adecuada gerencia del proyecto, como por ejemplo nunca se concretó la concesión de aguas con CORMACARENA, ni se redactó el Reglamento Interno de la asociación de productores.*

*A mi entender, los recursos se asignaron de forma suficiente para la consecución del cultivo y, las instituciones como actores se seleccionaron de forma conveniente, pero como evidentemente se nota, hubo algunas fallas por parte de todos los actores, los productores con su falta de compromiso y vocación agrícola, además del paternalismo*

*que los caracterizaba, la asociación como institución y la OGA, que finalmente no ejecutó los recursos de forma eficiente, porque lo que se gastó no satisfizo las necesidades productivas de la población.*

*Personalmente creo que la alianza se realizó en el papel bien pero en la práctica no mejoró las necesidades de la gente, y esto es una experiencia de la que la Asociación de Productores debe aprender y aprovechar ya que son los únicos que finalmente fueron beneficiados y al mismo tiempo afectados”.*

En cuanto al actor estado, representado por la CCV la racionalidad político-burocrática sale a flote. Enfocado éste solamente en los resultados “visibles” en el momento de finalización del proyecto, que fueron los informes presentados, con tiempos administrativos regidos al papel y las normas; desconociendo en la mayoría de los casos las situaciones coyunturales que los productores vivían.

En este caso la alianza de Stevia demuestra un tipo de “eficacia” que se logra demostrar en los informes, pero que en la práctica no se llega a concretar, lo cual solo sirve para seguir manteniendo los términos de los acuerdos financieros de ayudas en la región.

#### **5.6. Palabras clave.**

El desarrollo del presente proyecto permitió: analizar el proceso de implementación de la “Alianza para la producción de Stevia en el municipio de Puerto Rico, Meta” en su primer y segunda etapa. Por medio del trabajo de campo se pudo observar la situación actual de la asociación de productores y del cultivo y conocer la opinión actual de los actores del proyecto. Con el análisis y recopilación de esta información se puede concluir que las variables que intervinieron en el desarrollo del proyecto fueron las siguientes:

- Corrupción: Se verifica por la dilapidación y mala ejecución de los recursos por parte de la OGA.
- Paternalismo: Bastante frecuente en las poblaciones desplazadas y afectadas por diferentes flagelos en Colombia, en parte por la avalancha de recursos públicos para mejoramiento de la situación de estas personas, sin objetivos claros ni monitoreados adecuadamente.
- Participación: No fue la adecuada en ninguna de las etapas del proyecto, se delegaron responsabilidades y actividades en la asociación débilmente constituida y en una OGA con nula experiencia en acompañamiento y débilmente representada.
- Compromiso: Por parte de los actores. Los productores en cuanto a la ejecución de las labores recomendadas, la OGA en cuanto al manejo del recurso económico, la CCV en cuanto al monitoreo responsable y participativo; y de todos en general, al no tener la conciencia final de lograr mejoras notables en la población.

## **6. CONCLUSIONES.**

Con los resultados de las dos etapas del proyecto se observó que en teoría se cumplieron con los objetivos iniciales del proyecto, pero la situación real de los productores no demostró que esta intervención repercutiera en mejoras en su nivel de producción y calidad de vida. El proyecto no se desarrolló de forma participativa, en la etapa del diagnóstico no se tuvieron en cuenta las necesidades reales de la población objetivo, ni los recursos y capacidades disponibles. Además, no se analizaron los requerimientos técnicos ni la viabilidad de los mismos, esto se evidenció con la instalación de la máquina de secamiento ahora subutilizada por su exagerada capacidad.

El análisis de la situación actual evidenció el logro de los objetivos en solamente un caso (un productor), aun cuando en su actividad se ve afectado por situaciones de poder con el manejo de los recursos tierra, riego, secado, entre otros. Finalmente, se evidenciaron varios factores detonantes para llegar a la

situación actual como: paternalismo, vocación agrícola, participación, compromiso y corrupción, entre otros.

Se espera que en algún momento, antes que se deterioren las instalaciones de riego, secado, y terrenos que sirvan para generar nuevas iniciativas productivas que cumplan con los requerimientos de participación necesarios para la consecución de todas las etapas de desarrollo de un proyecto productivo. Pero, no se puede pasar por alto la dilapidación de recursos públicos a cuenta de muy pocos resultados; cabe destacar que el caso del único productor sembrando Stevia es totalmente exitoso.

Finalmente se observó que los actores entrevistados (Empresa y Estado), no consideran la intervención como un fracaso total, al notar un recurso físico y técnico puesto a disposición de una población (aprovechado o no), y al obtener siquiera una experiencia exitosa. Cabe resaltar que este punto de vista es totalmente válido desde la perspectiva del aprendizaje para futuras intervenciones, pero la inquietud que surge es ¿Quién se apodera de este aprendizaje para garantizar no seguir cometiendo los mismos errores?.

## 7. BIBLIOGRAFIA.

ALONSO L.E. La mirada cualitativa en sociología. Una aproximación interpretativa. Capítulo 2, sujeto y discurso. Pg. 76.

APARICIO S. y GRAS C. s.f. La triangulación en los estudios rurales. Universidad de Buenos Aires (UBA).

BERNER H., COOPER R., GUZMÁN M. y GUZMÁN N. (2005). Metodología evaluación de impacto. División de control de gestión de la dirección de presupuestos del ministerio de hacienda. Gobierno de Chile.

BERTHELOT J.M. (1991). La construcción de la sociología, nueva visión. Capítulo IV estructuras y funciones, sentido e historia. Buenos aires.

CÁCERES D. SILVETTI F. FERRER G. SOTO G. y CRESPO H. (2002). Lógicas productivas y prioridades tecnológicas de pequeños productores y técnicos que interactúan en un proyecto de desarrollo rural. Revista de desarrollo rural y cooperativismo agrario, Universidad de Zaragoza, España.

CODHES (Consultoría para los derechos humanos y el desplazamiento, CO) (2011). ¿Consolidación de qué?, informe sobre desplazamiento, conflicto armado y derechos humanos en Colombia en 2010. Bogotá, Colombia.

COHEN E., MARTINEZ R. s.f. Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. División de Desarrollo Social. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*.

DNE (Dirección Nacional de Estupefacientes, CO) (2005). Área detectada de cultivos ilícitos. Detección de cultivos ilícitos en áreas del sistema de Parques Nacionales Naturales. SIMCI-ONU.

\_\_\_\_\_ (2001). Cultivos ilícitos y el programa de erradicación. (Artículo 14 de la Convención de Viena de 1988, numerales 2 y 3).

\_\_\_\_\_ (2004). Los cultivos ilícitos en Colombia. Subdirección de Asuntos Regionales y Erradicación.

EL ESPECTADOR (2011). *Colombia sigue como número uno mundial en desplazados*. Recuperado en julio de 2011, del Sitio web de elespectador.com: <http://www.elespectador.com/noticias/judicial/articulo-251341-colombia-sigue-numero-uno-mundial-desplazados>

LAPALMA, A. (2001). El escenario de intervención comunitaria. Revista de Psicología de la Universidad de Chile.

MARÍA JULIANA RAMIREZ JIMENEZ GCP (2008). Ministerio de agricultura y desarrollo rural. Proyecto apoyo alianzas productivas.

MARTINEZ NOGUEIRA R. (1988). "Las organizaciones de representación de intereses del agro argentino" en La economía agraria Argentina, AAEA, Buenos Aires.

MADR (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia). Proyecto de apoyo a alianzas productivas. Anexo No. 2. *Decreto 321 de 2002*, Por el cual se reglamentan parcialmente las Leyes 101 de 1993 y 160 de 1994.

\_\_\_\_\_ Decreto 780 de 2002, Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 312 de 1991.

PAIS A. y YUDI J. (2007). La asistencia técnica. El "talón de Aquiles" de los programas de desarrollo rural. En V Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. Universidad de Buenos Aires (UBA).

RODRÍGUEZ M.C. (2008). Informe final. Gerencia del Proyecto Apoyo a Alianzas Productivas. MADR.

ROURA H. CEPEDA H. (1999). Manual de identificación, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo rural. Instituto Latinoamericano y del

Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Dirección de Proyectos y Programación de Inversiones. Santiago de Chile.

SILVETTI F. (2006). Lo que nos estamos perdiendo. La producción de conocimiento a partir de la sistematización de experiencias de intervención con campesinos. Cuadernos de desarrollo rural (57), 2006 - pp 11-32.

SOVERNA S., TSAKOUMAGKOS P. y PAZ R. (2008). Revisando la definición de agricultura familiar. Ministerio de Economía y Producción. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Dirección de Desarrollo Agropecuario. PROINDER. *Serie documentos de capacitación N° 7*. Buenos Aires, 2008

UNODC (Oficina de las naciones unidas contra la droga y el delito, CO) (2010). Análisis multitemporal de cultivos de coca periodo 2008-2009. Proyecto SIMCI II. Bogotá, Colombia.

\_\_\_\_\_ (2010). Cultivos de coca, estadísticas municipales, censo 31 de diciembre de 2009. Proyecto SIMCI II. Bogotá, Colombia.

ZAMORA P. (2008). El cultivo de Stevia como alternativa económica y sostenible (estudio de caso Puerto Rico departamento del Meta). Villavicencio, Colombia.

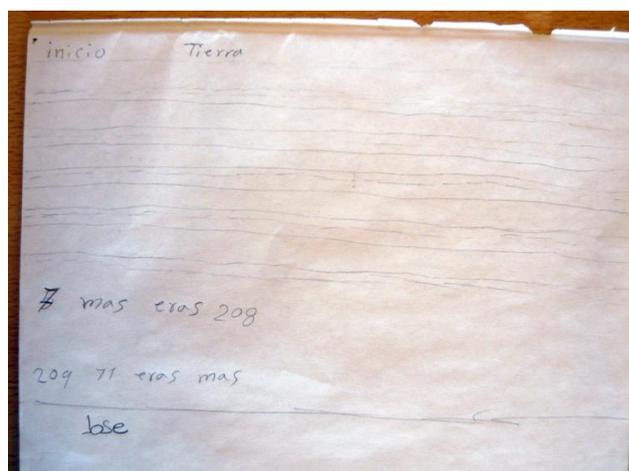
## ANEXOS

Anexo 1: Fotografía de matriz FODA de la situación actual del productor.

<p><u>DEBILIDADES.</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ampliar los compradores.</li><li>- oligopolio.</li><li>- Sistema de Riego</li></ul>	<p><u>OPORTUNIDADES.</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Búsqueda de otras formas de comercialización para ampliar el cultivo.</li><li>- Hacer una perforación.</li></ul>
<p><u>FORTALEZAS.</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Motivación a la siembra para completar 1/2 ha. (actual 1/4)</li><li>- conocimiento y habilidad para el desarrollo de actividades agrícolas.</li><li>- Adquisición de conocimiento en las prácticas.</li></ul>	<p><u>AMENAZAS.</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inestabilidad en los pagos del cliente.</li><li>- Falta de comunicación entre los pocos miembros que quedan (2).</li></ul>

Esta matriz se realizó junto con el único productor entrevistado, el cual aportó una lluvia de ideas, esta información se organizó en una matriz FODA la cual luego de elaborada se explicó al productor.

Anexo 2: Fotografía de dibujo del cultivo.



Dibujo realizado por la esposa del productor entrevistado, allí ella quería mostrar la ampliación del cultivo en 7 eras más.