

**Cultivo y Agroindustria de Palmito de Chontaduro: ¿Una Alternativa de Desarrollo Local?**

**Estudio de Caso: Asociación de Productores Agropecuarios El Cuembí APAC, en Puerto**

**Asís, Putumayo**

**Irley Eugenia Chamorro Ibarra**



**Pontificia Universidad Javeriana**

**Facultad de Estudios Ambientales y Rurales**

**Maestría en Desarrollo Rural**

**Bogotá, D. C.**

**2017**

**Cultivo y Agroindustria de Palmito de Chontaduro: ¿Una Alternativa de Desarrollo Local?**

**Estudio de Caso: Asociación de Productores Agropecuarios El Cuembí APAC, en Puerto**

**Asís, Putumayo**

**Irley Eugenia Chamorro Ibarra**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de:**

**Magíster en Desarrollo Rural, MDR.**

**Directora:**

**Diana Lucía Maya Vélez**

**Pontificia Universidad Javeriana**

**Facultad de Estudios Ambientales y Rurales**

**Maestría en Desarrollo Rural**

**Bogotá, D. C.**

**2017**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma. Presidente del jurado

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Bogotá, D. C, 14 de septiembre de 2017.

**Nota de Advertencia**

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de grado. Solo velará que no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque los trabajos de grado no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vea en ellos el anhelo de buscar la verdad y la justicia”.

*Artículo 23 de la Resolución N° 13 de Julio de 1946*

*Pontificia Universidad Javeriana*

### **Dedicatoria**

A mi familia, merecedores de gratitud y reconocimiento por su acompañamiento y motivación.

A los productores de palmito, por su emprendimiento en medio de la adversidad y por compartir sus valiosos saberes, con la esperanza de una apuesta productiva y transformadora.

## Contenido

	Pág.
Resumen.....	14
Introducción .....	15
1. Fundamentación de la investigación.....	17
1.1 Planteamiento del problema.....	17
1.2 Justificación.....	19
1.2.1 Marco referencial sobre el proyecto agroindustrial del palmito.....	20
1.3 Estado del arte .....	23
1.3.1 Estudios adelantados sobre procesos organizacionales con pequeños productores .....	23
1.3.2 Casos de emprendimientos de agroindustria rural.....	27
1.3.3 Casos de emprendimientos para la sustitución de cultivos de uso ilícito.....	31
1.4 Marco conceptual .....	40
1.4.1 Desarrollo local.....	40
1.4.2 Organización.....	45
1.4.3 Participación .....	49
1.4.4 Sostenibilidad .....	50
1.5 Objetivos .....	52
1.5.1 General.....	52
1.5.2 Específicos.....	52
1.6 Descripción de la zona de estudio .....	53
1.6.1 Generalidades .....	53
1.6.2 Área, límites y división territorial.....	54

1.6.3 Población .....	55
1.6.4 Escolaridad .....	56
1.6.5 Salud .....	57
1.6.6 Desarrollo económico.....	57
1.6.7 Caracterización de los productores agropecuarios del municipio de Puerto asís asociados a APAC .....	58
1.7 Metodología .....	59
1.7.1 Triangulación.....	64
1.7.2 Limitaciones en la investigación .....	64
2. Análisis y Discusión .....	65
2.1 Caracterización de la organización .....	74
2.1.1 De los productores asociados. ....	75
2.1.1.1 Edad de los asociados .....	75
2.1.1.2 Nivel de escolaridad.....	76
2.1.2 De las unidades familiares .....	77
2.1.2.1 Salud .....	79
2.1.2.2 Vivienda.....	79
2.2 Estructuras promotoras de la organización .....	80
2.2.1 Organizaciones previas al desarrollo del proyecto .....	81
2.2.2 Constitución de la Asociación de Productores Agropecuarios el Cuembí, APAC .....	83
2.2.2.1 Motivaciones para la creación de la asociación.....	83
2.2.2.2 Causal de pérdida de la calidad de asociado .....	84
2.2.3 Creación y funcionamiento de Agroamazonía .....	85

2.3 Dinámica asociación de productores agropecuarios el Cuembí - AGROAMAZONIA S.A. .....	90
2.3.1 Aprovechamiento y transmisión de los saberes tradicionales de los productores .....	90
2.3.2 Frente a la capacitación, formación y demandas tecnológicas de los asociados .....	91
2.3.3 Servicios y asistencias que prestaba la organización empresarial a la asociación .....	92
2.3.4 Diálogo y solución de conflictos al interior de la asociación .....	93
2.3.5 Limitaciones para la integración asociación-empresa agroindustrial .....	94
2.3.6 Estrategias de contingencia frente a factores exógenos.....	96
2.3.7 Reconocimientos y estímulos frente a las metas y objetivos alcanzados .....	97
2.3.8 Expectativas frente a la promoción y fortalecimiento de las asociaciones.....	98
2.4 Espacios y estrategias de participación de los asociados .....	102
2.4.1 Percepción de los asociados frente a los diferentes roles y acciones promovidas para la participación y toma de decisiones .....	106
2.4.2 Medios de comunicación empleados .....	109
2.4.3 Mecanismos de participación .....	109
2.5 Efectos sociales y económicos en unidades productivas de la Asociación APAC resultantes de la implementación del sistema productivo agroindustrial .....	113
2.5.1 Capital básico .....	114
2.5.2 Tenencia de la tierra .....	115
2.5.3 Sistema de producción agrícola.....	117
2.5.4 Del cultivo de palma de chontaduro para palmito .....	121
2.5.4.1 Mano de obra .....	121
2.5.4.2 Comercialización .....	122

2.5.4.3 Disponibilidad de transporte .....	123
2.5.4.4 Almacenamiento .....	123
2.5.5 Algunas contradicciones identificadas en la práctica del cultivo .....	123
2.5.5.1 Características del relieve- cultivo de palma de chontaduro para palmito .....	123
2.5.5.2 Área en producción requerida en función de la rentabilidad del cultivo .....	124
2.5.5.3 Estructura de costos del cultivo de palma de chontaduro .....	125
2.5.5.4 Implicaciones de la disminución del cultivo de palma de chontaduro .....	126
3. Conclusiones .....	128
Bibliografía .....	135
Anexos .....	147

### Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Etapas del proceso y condiciones para acceso al PFGB.....	33
<i>Figura 2.</i> Desarrollo e iniciativa local: Esquema .....	42
<i>Figura 3.</i> Marco modificado de PER para análisis de sostenibilidad.....	52
<i>Figura 4.</i> Ordenamiento jurídico normativo Municipio de Puerto Asís .....	55
<i>Figura 5.</i> Núcleo productivo de palma de chontaduro para palmito.....	58
<i>Figura 6.</i> Línea de tiempo - trayectoria Asociación Agropecuaria El Cuembí.....	71
<i>Figura 7.</i> Comparativo de la edad de los asociados .....	76
<i>Figura 8.</i> Nivel escolar de los productores 2010, 2017.....	77
<i>Figura 9.</i> Comparativo género de las unidades familiares 2010, 2017 .....	78
<i>Figura 10.</i> Nivel de escolaridad unidades familiares 2010 .....	78
<i>Figura 11.</i> Nivel de escolaridad unidades familiares 2017 .....	79
<i>Figura 12.</i> Organizaciones previas al proyecto agroindustrial de palmito.....	82
<i>Figura 13.</i> Motivaciones para la creación de la asociación APAC.....	84
<i>Figura 14.</i> Núcleos productivos del palmito .....	89
<i>Figura 15.</i> Proyectos productivos organizacionales a promover en la comunidad .....	99
<i>Figura 16.</i> Impactos de la producción de palmito bajo monocultivo.....	112
<i>Figura 17.</i> Tenencia de la tierra, año 2010.....	116
<i>Figura 18.</i> Tenencia de la tierra, año 2017.....	116
<i>Figura 19.</i> Área cultivada en palmito, año 2009.....	117
<i>Figura 20.</i> Área cultivada de palmito, año 2017 .....	118
<i>Figura 21.</i> Distribución de cultivos diferentes al palmito, 2017.....	118

### Lista de Tablas

		Pág.
Tabla 1.	Caracterización de organizaciones de Desarrollo alternativo, Programa Proyectos Productivos PPP.....	24
Tabla 2.	Acciones relevantes que facilitan la realización de los proyecto.....	35
Tabla 3.	Demografía de Puerto Asís, décadas 60, 70 y 80.....	53
Tabla 4.	Población nacional, departamental y municipal 2010-2015.....	56
Tabla 5.	Plan de visitas unidades productivas de palmicultores Municipio de Puerto Asís ....	62
Tabla 6.	Inversión proyecto de palmito de chontaduro en el periodo 1998 al 2001 .....	66
Tabla 7.	Actividades complementarias del programa de desarrollo alternativo .....	67
Tabla 8.	Motivación para vincularse al programa de desarrollo alternativo.....	81
Tabla 9.	Los núcleos productivos de palma de chontaduro para palmito .....	88
Tabla 10.	Hectáreas fumigadas en el Departamento del Putumayo entre 1994 al 2003 .....	97
Tabla 11.	Participación beneficiarios PDA en procesos de identificación, formulación y ejecución de los proyectos .....	105
Tabla 12.	Costos establecimiento y sostenimiento cultivo de palmito por hectárea.....	122
Tabla 13.	Concentración de áreas de palmito .....	125
Tabla 14.	Costos de producción por hectárea de chontaduro vs palmito.....	126

**Lista de Fotos**

	Pág.
<i>Registro fotográfico 1</i> .....	63
<i>Registro fotográfico 2</i> .....	69
<i>Registro fotográfico 3</i> .....	69
<i>Registro fotográfico 4</i> .....	70
<i>Registro fotográfico 5</i> .....	115
<i>Registro fotográfico 6</i> .....	120

**Lista de Anexos**

	Pág.
Anexo 1. Entrevista semiestructurada a informantes clave .....	147
Anexo 2. Encuesta Socioeconómica .....	153

### **Resumen**

El propósito de esta investigación se orientó a describir y analizar la evolución del proceso organizacional (2010-2017), su estructura y las dinámicas que se generaron en desarrollo del proyecto agroindustrial de palmito de chontaduro, implementado en el Municipio de Puerto Asís- Departamento del Putumayo, tomando como referencia la Asociación de Productores Agropecuarios el Cuembí, APAC.

Así también, la investigación permitió identificar actores del proceso, estrategias de participación, y algunos efectos socioeconómicos resultantes del proyecto en unidades productivas de los asociados.

La metodología se sustentó en el estudio de caso y la observación participante, apoyada en técnicas de recolección de datos como la entrevista semi-estructurada y las encuestas. Las fuentes secundarias hicieron su contribución en la medida que permitieron ampliar información del área de estudio, su historia y resultados a partir de evaluaciones del programa de desarrollo alternativo, PDA.

Entre los resultados, se conoce que la agroindustria del palmito bajo el modelo implementado no prosperó como alternativa productiva económica, social y ambientalmente sostenible; no impactó positivamente la calidad de vida de los pequeños productores asociados y sus familias. La organización, unidad de producción - APAC - AGROAMAZONIA S.A. se constituyó en ausencia de un escenario participativo y de generación de capacidades al productor primario, para el acceso a la toma de decisiones en el proceso, a su vez debilitando las relaciones de confianza surgidas al interior de la comunidad.

## Introducción

La investigación se llevó a cabo en el Municipio de Puerto Asís, en un área rural comprendida por doce veredas dispersas, en dónde se establecieron algunos núcleos de producción de palma de chontaduro (*Bactris gasipaes H.B.K.*) para palmito.

En estos territorios que soportaron de forma desmedida la depredación de los ecosistemas ocasionado por la explotación de bosques, por el uso inadecuado del suelo y el establecimiento de prácticas agropecuarias insostenibles, se configuraron escenarios inhóspitos y propicios para el establecimiento de cultivos ilícitos bajo la promoción y apoyo de algunos actores armados.

El Estado en su tardío accionar y en respuesta a los movimientos sociales que ejercían presión contra las medidas adoptadas para la reducción de cultivos ilícitos, exigiendo redireccionar la política pública, optaron en un clima de negociación impulsar alternativas productivas para sus pobladores.

Unas cuantas instituciones y organismos cooperantes junto a sus operadores ensayando el repertorio de alternativas para el territorio, el proyecto agroindustrial de palmito de chontaduro auspiciado por la organización de las Naciones Unidas fue la apuesta productiva en el departamento del Putumayo.

A la luz del concepto del desarrollo local se examinarán algunos elementos que lo caracterizan, con el propósito de dimensionar impactos y contribuciones de esa experiencia en la organización de base campesina, Asociación de Productores Agropecuarios el Cuembí APAC, y pueda ser útil como referente para el debate y construcción de alternativas productivas territoriales en el marco del post conflicto.

Finalmente, este trabajo inicia con la descripción del área objeto de estudio, la caracterización de los sujetos de investigación, la metodología, la definición conceptual del desarrollo local, la organización, el capital social y la participación. Por último, se presentan los resultados obtenidos y un análisis de los mismos a fin de responder a los objetivos y proyectar las conclusiones.

## 1. Fundamentación de la investigación

### 1.1 Planteamiento del problema

La generación de una economía ilícita<sup>1</sup> en algunos municipios del departamento del Putumayo, soportada en buena parte por el establecimiento y expansión de cultivos de coca en áreas de importancia ambiental<sup>2</sup>, los consiguientes impactos socioeconómicos sobre la población local, y otros de interés político<sup>3</sup> gubernamental que trascienden la frontera regional, fueron hechos que condujeron al estado a promover y propiciar un desarrollo alternativo en el territorio.

A través del Programa de desarrollo alternativo se pretendía, “con base en la participación y organización comunitaria” (DNP, 1994, p. 10), la formulación y ejecución de proyectos dirigidos a “prevenir el establecimiento y reducir progresivamente dichos cultivos, al mismo tiempo que se establecen las bases para un desarrollo local y regional, fundamentado en criterios de sostenibilidad y de autonomía social y económica” (DNP, 1994, p. 9).

En el putumayo y otros departamentos, este tipo de proyectos se iniciaron hacia el año de 1990 “bajo los auspicios del Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de las Drogas -UNDCP-, operados por la Oficina de Servicios para Proyectos -OSP- del PNUD” (DNP, 1994, p. 6).

---

<sup>1</sup> Desde finales de los años 1980, organizaciones armadas ilegales se financian con actividades de narcotráfico, al tiempo que la principal fuente de ingresos de un gran número de indígenas y colonos de la región es a través del cultivo de la hoja de coca. La base de coca (hoja de coca preparada) es comercializada a través de las estructuras de los grupos ilegales, hacia el interior y exterior del país (Cepal y Patrimonio Natural, 2013, p. 24).

<sup>2</sup> “El cultivo de coca y la lucha contra estos cultivos ilícitos son factores impulsores de la deforestación en Bolivia, Colombia y Perú” (Dávalos et al., 2011, como se citó en Cepal y Patrimonio Natural, 2013, p. 14). “Durante un periodo de dos décadas, los cultivos ilícitos han conducido a la destrucción de al menos 2,4 millones de hectáreas de selva tropical” (Departamento de Estado, 1999, como se citó en Cepal y Patrimonio Natural, 2013, p. 14)

<sup>3</sup> La Amazonia es una región con una gran relevancia geopolítica nacional e internacional, debido por lo menos a la escasez internacional de recursos estratégicos, a su importancia ambiental y ecológica, a su condición de región transfronteriza con presencia de economías ilegales, y a su patrimonio cultural (Cepal y Patrimonio Natural, 2013, p. 24).

La organización comunitaria en cuanto a generadora de capital social y de autonomía de las comunidades, para la época se expresaba por la presencia de nacientes y temporales organizaciones, o ausencia de asociaciones con sólidas trayectorias, siendo en algunos casos, un posible reflejo de un origen o constitución influenciado por la oferta de recursos económicos, la exigencia o requerimientos de las instituciones dueñas de los presupuestos (UMATA, 2004). Hoy por hoy se registran 244 organizaciones en el Municipio de Puerto Asís de las cuales 148 se encuentran localizadas en el área rural (Cámara de Comercio del Putumayo, 2017) lo cual evidencia una marcada proliferación de las mismas.

A finales del año 1997, en el marco de un arreglo organizacional, se proyectó la producción de palmito de chontaduro bajo un modelo de tipo agroindustrial, en aras de potenciar una apuesta alternativa para la sustitución de cultivos ilícitos en el departamento del Putumayo. El modelo por implementarse suponía la organización campesina para la puesta en marcha del proyecto, lo cual dio lugar a la conformación de cinco asociaciones de pequeños productores agropecuarios en los municipios de Puerto Asís, Puerto Caicedo, Orito, Valle del Guamuéz y San Miguel; una de ellas fue APAC constituida en el mismo año y domiciliada en el Municipio de Puerto Asís.

Agroamazonia S.A., empresa que se encargaría del proceso agroindustrial del palmito, fue creada en el 2001 agrupando dichas asociaciones. No obstante, ni la estructura organizacional que soportó el proyecto, ni los espacios de participación habilitados posibilitaron el éxito del proyecto de desarrollo alternativo.

La inactividad actual de la Asociación de Productores Agropecuarios del Cuembí APAC, organización en estudio, al igual que el cese de operaciones de la sociedad mercantil AGROAMAZONIA S.A de la cual hizo parte, son quizá el resultado material de las deficiencias presentadas en el proceso de construcción de esa apuesta productiva. Signos como la disminución

de los asociados, la reducción de las áreas de cultivo, la no provisión de materia prima a la agroindustria y la operación de la empresa en manos de un agente privado suscitan el interés investigativo por conocer los hechos o circunstancias que desencadenaron dicha situación.

Teniendo en cuenta esos aspectos la pregunta central que motivó el ejercicio investigativo fue: ¿el proyecto agroindustrial de palmito realmente se configuró como alternativa productiva local para los productores asociados a la organización APAC del Municipio de Puerto Asís, Departamento del Putumayo?

¿El proyecto se sustentó en un proceso organizacional participativo?

¿Cuáles fueron las implicaciones socioeconómicas generadas por el proyecto en las unidades productivas de la asociación?

## **1.2 Justificación**

Explorar y describir si el proyecto agroindustrial de palmito de Chontaduro implementado a la luz del Programa de desarrollo Alternativo en el departamento del putumayo, se sustentó en un proceso organizacional participativo y se constituyó en una alternativa de desarrollo económica, social y ambientalmente sostenible, contribuye a generar espacios de reflexión y de debate para direccionar o redireccionar nuevas apuestas de desarrollo productivo local, así como definir o redefinir estrategias y mecanismos participativos que coadyuven con ese propósito.

Más aún, si tenemos en cuenta el problema de los cultivos ilícitos que sigue vigente en el territorio, de la puesta en marcha de planes promovidos por el estado como estrategia para la superación del problema de la droga, los que muy seguramente abocarán en la definición de nuevos proyectos productivos alternativos, son razones sustanciales para adelantar la presente investigación.

Por ejemplo, el acuerdo final suscrito por el gobierno nacional y el grupo armado FARC-EP, en desarrollo del eje temático “solución al problema de las drogas ilícitas” (Decreto Ley 896 de 2017) (Presidencia de la República, 2017) , determina necesario la creación e implementación del Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito PNIS; el cual contempla dentro de sus objetivos “fortalecer la participación y las capacidades de las organizaciones campesinas” (p. 4).

Ahora bien, La persistencia de los actores en la definición de proyectos productivos alternativos en más de cuatro décadas, en vía de la sustitución de cultivos de uso ilícito, mediado por el actual interés del estado en estas zonas de alta importancia ambiental y estratégicas en asuntos de postconflicto, requiere centrar todos los esfuerzos para llevar con éxito los nuevos emprendimientos.

En ese contexto, es pertinente conocer las posibles causas que influyeron o impidieron la consolidación del proyecto agroindustrial como alternativa productiva local; respondernos el porqué de la disminución de las áreas de cultivo de palmito en el Municipio de Puerto Asís, siendo este, en la etapa inicial del proyecto, el mayor productor del departamento y proveedor de materia prima a la empresa agroindustrial 4.

Finalmente, en el marco de la iniciativa productiva se requiere describir y analizar la evolución del proceso organizacional y productivo de pequeños productores de palmito de chontaduro (*Bactris gasipaes* H.B.K), tomando como referencia el proyecto agroindustrial implementado en el Municipio de Puerto Asís- Departamento del Putumayo. Caso: Asociación de productores agropecuarios el Cuembí, APAC.

**1.2.1 Marco referencial sobre el proyecto agroindustrial del palmito.** El aprovechamiento agroindustrial de chontaduro para palmito, definido como la parte comestible del

interior del tronco (tallo tierno o “chonta”), que corresponde al cilindro largo y compacto formado por las hojas jóvenes sin abrir en el ápice del estipite o tronco, se inició en Costa Rica en la década del 70, producto del gran interés de los consumidores Europeos, debido a su bajo contenido de calorías, alto contenido de fibra y ausencia de aditivos químicos (CORPOICA, 2008).

El chontaduro es una palma nativa del trópico cálido húmedo de América Latina. Su origen se presume en la Región Occidental de la Cuenca Amazónica, pero se han encontrado poblaciones nativas en Perú, Brasil, Colombia, Ecuador, Venezuela, Bolivia, Panamá y Costa Rica (CORPOICA, 2008, p. 8).

En el documento escrito y publicado por CORPOICA y PRONATTA titulado: El cultivo de Chontaduro (*Bactris gasipaes* H.B.K.) para fruto y palmito, en mayo de 1998, registra a Colombia en el tercer lugar de producción del fruto, después de Brasil y Costa Rica, países que ocupaban el primero y segundo lugar respectivamente. Para la época se estimaba una demanda de 20.000 toneladas, calculando que, en un horizonte de 10 años, esta se duplicaría. Para ese mismo periodo, en Colombia se registraban 3 plantas en operación: Agrícola Montecristo en Chigorodó, Antioquia, Conservas del Pacífico en Tumaco (Nariño) y Palmitos de Occidente en Buenaventura (Valle) (CORPOICA, 2008).

En términos de Reyes Krause, Chávez y Hurtado (1999) el avance de investigaciones registradas en Tumaco posibilitó el diseño de un paquete tecnológico básico del cultivo para esa zona, y considerando las particularidades de otras regiones productoras, se vislumbraba la necesidad de adelantar un programa de investigación continuado y a largo plazo, dado además por el carácter de cultivo perenne. Así también, se precisaba la condición de productores empresarios y preferiblemente asociados, para aquellos que deseaban emprender la actividad.

Sobre la factibilidad de este cultivo en Colombia, la Corporación Colombiana Internacional (CCI) realizó entre 1997 y 1998 el trabajo Establecimiento de un cultivo y de una Planta Procesadora de Palmito de Chontaduro (*Bactris Gasipaes*)- *Estudio de Factibilidad*. Mediante el cual se determinó la factibilidad de dicho sistema de producción agroindustrial en Colombia, *estableciéndose que para lograrlo se requiere de un tamaño mínimo de cultivo del orden de 200 ha integrado a una planta procesadora*. Indicando además que con el conocimiento y experiencia que se tiene en la actualidad en Colombia esto se podía concretar, señalando a su vez la necesidad de continuar con la investigación para mantener y hacer más competitiva la explotación (Reyes, Krause, Chávez, & Hurtado, 1999, p. 95).

El cultivo de palmito de chontaduro en el departamento del Putumayo se remonta al año 1992, promovido por un convenio interinstitucional entre la Corporación Autónoma Regional del Putumayo CAP y la Corporación Nacional de Investigación y Fomento Forestal CONIF (Macías, 2005). Entre los años 1997-1998 a través del convenio 123/1997 suscrito entre el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural – CONIF, se ejecuta el proyecto forestería y agroforestería como alternativa para la sustitución de cultivos ilícitos, en los departamentos de Guaviare, Caquetá, Meta y Putumayo.

En el marco de ese proyecto fueron seleccionados los Municipios de Puerto Leguizamo, Villa Garzón, Orito y Puerto Caicedo en Putumayo para el establecimiento de 12 parcelas agroforestales demostrativas en un área de 21 hectáreas; entre los arreglos agroforestales implementados se evidenció que el 40% involucró la palma de chontaduro como especie promisoría regional (Minagricultura - CONIF, 1999).

La vinculación de la Organización de las Naciones Unidas ONU al proyecto de producción, transformación y comercialización de palmito en el departamento del Putumayo se da en el año de 1993 (Macías, 2005). En virtud de ese proyecto, en 1997 se constituye la empresa agroindustria de la Amazonia, AGROAMAZONIA S.A, agremiando cinco asociaciones municipales de productores agropecuarios, APAC de Puerto Asís, ASOPACA de Puerto Caicedo, ASOPAS de San Miguel, ASOPRAO de Orito, ASOPRAV del Valle del Guamuéz. También, hacen parte de esta agroindustria la entidad territorial Municipio de Puerto Asís y la asociación SOAGROMAYO. Se registra que la Planta física agroindustrial se inauguró en el mes de mayo de 2001 (Macías, 2005).

Reyes, Krause, Chávez y Hurtado (1999) expresan que “CONIF inició en 1998 estudios de investigación agroforestal y agroindustrial sobre el cultivo de chontaduro para palmito en el Putumayo, con financiación del programa PLANTE” (p. 95). Para la época el palmito se cultivaba en los municipios de Puerto Asís, Puerto Caicedo, San Miguel, Orito, Valle del Guamuéz y Villagarzón, en seis de los 13 municipios que conforman ese departamento.

### **1.3 Estado del arte**

Teniendo en cuenta el contexto en el cual surgió el proyecto y el modelo previsto para su implementación, interesa conocer algunas causas que pudieron contribuir con ello, y para responder a este interrogante es pertinente explorar ciertas experiencias, promovidas bajo criterios organizacional, agroindustrial y de alternativas productivas para erradicación de cultivos ilícitos.

**1.3.1 Estudios adelantados sobre procesos organizacionales con pequeños productores.** En acciones de monitoreo, seguimiento y evaluación de los programas de desarrollo alternativo en Colombia, las Naciones Unidas Oficina contra las Drogas y el Delito y Acción Social de la Presidencia de la República, desarrollaron una investigación sobre las organizaciones

Productivas que hacen posible el desarrollo alternativo en Colombia, concluyendo a partir del estudio de 82 organizaciones localizadas en 9 departamentos, la presencia de tres tipologías organizacionales, a saber, asociación de productores, cooperativas y empresas asociativas de trabajo.

Las asociaciones “formadas por un conjunto de asociados que se organizan para el desarrollo de una actividad productiva de forma estable, sin ánimo de lucro y con una gestión democrática” (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 17). Las cooperativas catalogadas como empresas asociativas sin ánimo de lucro se caracterizan porque sus integrantes son a la vez aportantes y gestores de la empresa, producen bienes o prestan servicios para sí mismas y para la comunidad. Las empresas asociativas de trabajo integradas por asociados que “aportan su capacidad laboral por tiempo indefinido y algunos, además, entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa” (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 17).

En la tabla 1 se puede apreciar las características de estas organizaciones respecto a cinco criterios principalmente.

Tabla 1

*Caracterización de organizaciones de Desarrollo alternativo, Programa Proyectos Productivos PPP*

<b>Criterio</b>	<b>Diagnóstico</b>
Tipología	80.5% Asociación de productores, 17,1% Cooperativas y 2.4% Empresas asociativas de trabajo

Criterio	Diagnóstico
Edad de creación	El 53.7% no supera 3 años de vida, 19,5 % se encuentran entre los 3 y 6 años, 22% tienen más de 6 años y un 4,9% no reportan fecha de creación.
Conformación Jurídica	El número de asociados en promedio es de 157 personas
Género	74, 9% son hombres y 25.1% son mujeres
Composición Juntas Directivas	El 100% de las juntas directivas de las organizaciones cuenta con presidente, el 91,5% con secretario, el 90,2% con vicepresidente, el 80,5% con tesorero, el 72% con un vocal y el 42,7% con dos o más vocales

Fuente: UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 16-18.

Ahora bien, teniendo en cuenta que el fortalecimiento organizacional se da en la medida del acceso de los asociados a la toma de decisiones y para ello se requiere generar los espacios participativos, el informe dimensiona condiciones objetivas y subjetivas para el ejercicio la participación. Las condiciones objetivas medidas en los procesos de capacitación, ejecución y control arrojan “que el 91% de las organizaciones han participado en capacitaciones, el 93,6% en la ejecución del proyecto productivo y el 71,8% en las estrategias de control” (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 21).

No ocurre lo mismo en la identificación, formulación y gestión de proyectos productivos pues únicamente “el 41% de las organizaciones ha hecho parte de la identificación, el 24,4% de la formulación y el 16,7% de la gestión” (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 21).

La información a la que pueden acceder los asociados y los medios utilizados corresponde a condiciones subjetivas para la participación; la información medida en función de 11 procesos<sup>4</sup> indica que las organizaciones conocen en promedio 6 procesos de los 11 identificados.

Respecto a los medios empleados para transmitir la información, el 80,8% de las organizaciones reconocen el mecanismo de persona a persona, el 73,1% las reuniones de Junta Directiva y el 71,8% en reuniones de asamblea. El 50% por medio de cartas o correos electrónicos. Tan solo el 5.1% referencia el periódico o boletines como medio empleado de información. (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 22).

La gestión organizacional dirigida a solventar problemáticas asociadas al desarrollo de economías ilícitas, demanda “desafíos colectivos, la concepción de objetivos comunes y la potenciación de la solidaridad” (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 25), los cuales se hacen presentes en gran parte de las organizaciones estudiadas.

Los asociados comparten características comunes como pertenecer a un mismo grupo (campesinos, indígenas o afrocolombianos), han sufrido situaciones de violencia, han tenido algún tipo de vinculación a los cultivos ilícitos, viven en el mismo municipio y vereda. Ello genera cohesión y la construcción de una identidad colectiva, factores claves para la consolidación organizacional y garantizar el éxito del proyecto productivo implementado.

Retomando lo expuesto en párrafos anteriores, se concluye que la asociatividad prevalece como forma organizacional en los casos estudiados, no obstante, el informe abordado no revela de forma explícita el éxito o fracaso de los proyectos promovidos por éstas. Sin embargo, se advierte que “Para que la asociatividad sea posible debe partir de un proceso colectivo voluntario,

---

<sup>4</sup> El plan de producción, las actividades del acompañamiento técnico, las actividades del acompañamiento socio-organizacional, la contratación del personal, la compra de insumos, la comercialización de los productos, el manejo del presupuesto, la gestión de recursos, la distribución de las utilidades, la política de incorporación de socios, las entidades con las que se relaciona la organización.

garantizar el mantenimiento de la autonomía gerencial de las organizaciones que participan y propiciar una cultura de la cooperación y el compromiso” (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 26).

**1.3.2 Casos de emprendimientos de agroindustria rural.** Es pertinente abordar a partir de estudios de casos algunos emprendimientos de agroindustria rural en contextos más amplios como América Latina, los cuales han sido potenciados debido a la adopción de tecnología apropiada, a la diversificación de la oferta, a la asociatividad, a la definición de estrategias para acceder a nuevos mercados y la valoración de lo local (IICA, 2009).

Con el ánimo de explorar las causas que contribuyeron al éxito de estas experiencias se apreciará cada una de ellas, tratando al final de concretar esos aspectos que pueden ser útiles como referentes para el estudio y/o formulación de ulteriores apuestas productivas. Para tal efecto, se precisa agrupar los casos de acuerdo con los elementos que posibilitaron su optimización.

En el primer grupo se abordarán los emprendimientos que apostaron al cambio técnico y a la diversificación de productos.

Así, el primer caso corresponde a una iniciativa de asociatividad y gestión en la cadena de piña; mediante el ejercicio de prácticas organizacionales que privilegian la constante capacitación, la oferta de una producción diversificada, el diseño de una marca de origen, más la activa participación de las mujeres, se logró optimizar el cultivo, impactando positivamente a la organización de productores a través de la generación de empleo y la generación de excedentes para la inversión en obras requeridas.

También encontramos en este grupo el cultivo de flores exóticas en Perú y los alimentos elaborados a partir de la quinua en Bolivia. En el caso del cultivo de las flores se destaca la perseverancia de una mujer que ante limitantes exógenas como el excesivo trámite para

exportación y la falta de conectividad, se sobrepone logrando mantener una oferta importante de este producto para el mercado regional, además de aportar a la economía local generando ingresos por concepto de turismo; en este proyecto se identifican aspectos de mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores y sus familias, como la seguridad social, la alimentación, la vivienda y la salud. El modelo cooperativo que sustentó la producción de quinua visualiza paso a paso el procedimiento que llevó a mejorar la capacidad operativa económica y el bienestar de los productores mediante el diseño y oferta de productos basado en investigación de mercados, en la necesidad del consumidor, exaltando la investigación, la concertación y capacitación de los involucrados en la actividad productiva, como ejes estructurantes del proceso.

Tres experiencias conforman el segundo grupo de estudio, las cuales visualizan la asociatividad como motor para la gestión empresarial y clave para la obtención de resultados exitosos.

El caso más representativo corresponde al programa de desarrollo lácteo PDL (IICA, 2009) que integró a dos departamentos en Colombia, Antioquia y Nariño productores tradicionales de leche. En este caso, anteceden problemáticas asociadas al inadecuado manejo de los recursos ecosistémicos (mal manejo de suelos, mínimas prácticas culturales) que repercutían en resultados negativos en cuanto a rendimiento y calidad de la leche. Debido a la situación, los cultivos ilícitos hicieron su aparición como opción de generación de ingresos en estas regiones; así, en aras de contrarrestar los efectos del negocio ilícito se orientó el proyecto a partir de la creación o fortalecimiento de la organización de productores, brindando capacitación y apoyo financiero, mejorando la infraestructura de acopio, asegurando mercados e incentivando los logros del productor mediante la bonificación por calidad del producto.

En Salamina, Caldas, se unen integrantes de algunas organizaciones comunitarias para darle vida a una cooperativa comercializadora, como alternativa para superar crisis que debieron enfrentar por cuenta de los bajos precios del cultivo del café y de la panela. La cooperativa con valioso apoyo institucional aprovechó infraestructura de entidades que se encontraban en vía de ser clausurada como el caso del Instituto de Mercadeo Agropecuario IDEMA. En este caso se observa que la iniciativa fue de los productores y con objetivos claros apostaron a la economía solidaria para proyectar sus metas y beneficiar al conjunto de productores.

Para cerrar los casos que ejemplifican la asociatividad y el cooperativismo como modelos organizacionales de auto gestión y acción productiva, se aborda la producción de aguacate Hass en Costa Rica impulsado por una asociación que al iniciar operaciones se inclinó por la oferta de servicios integrales de acuerdo con la demanda de sus principales clientes: los productores. La organización avanza gracias al trabajo mancomunado de sus asociados, generando bienestar y fortaleciendo capital social, condiciones favorecedoras para el desarrollo de nuevos emprendimientos.

En el tercer grupo encontramos aquellos emprendimientos que optaron por la implementación de estrategias para dar apertura a potenciales mercados.

Entre las estrategias implementadas para lograr el acceso a nuevos mercados, sobresale en el grupo de casos exitosos, la experiencia de productores ovinos localizados al sureste de la pampa Argentina, literalmente la iniciativa deja lecciones aprendidas respecto a la creación natural organizativa, “se debe respetar los tiempos de las personas cuando se promueve el asociativismo” (IICA, 2009, p. 25), el papel protagónico de la Instituciones respecto a posibilitar condiciones favorecedoras para el desarrollo organizativo productivo, así como la promoción sociocultural de los pueblos.

La feria de la agricultura familiar espacio de interacción directa entre productores, y productores y consumidores, se constituye en una estrategia de intercambio de saberes y aprendizajes que permiten afianzar acuerdos consensuados y fortalecer los lazos de confianza (IICA, 2009); son escenarios apropiados en donde gana el productor al expresarse libremente ganando autonomía y valoración por lo que hace; gana el consumidor por el acceso a productos frescos de óptima calidad.

En Bolivia, la adopción de un enfoque participativo permitió explorar opciones revalorizando el producto a partir de su origen (papas nativas), con la finalidad de avanzar hacia nichos especiales de mercado, sin necesidad de enfrentar a los tradicionales productores de papa en Bolivia, ni a dinámicas competitivas del comercio. Para cerrar los casos que se promovieron a través de estrategias de mercado, está la comercialización de productos provenientes de economías regionales en Argentina, lo relevante de esta experiencia corresponde al tiempo que se tomaron los promotores para identificar a productores dotados de algunas cualidades que hacen que su producto tenga sello propio, es decir, el proyecto no fue traído, el acompañamiento se da en dirección a obtener su introducción en mercados debidamente identificados y viables.

Por último, en el cuarto grupo se ponderan los casos que reconoce sus logros a partir de la valoración de lo local, entre ellos se identifican las colaciones, el sombrero aguadeño y el bizcocho enrollado relleno o “pionono aguadeño” en Caldas, el “Charkhí de llama” o carne de llama deshidratada en Bolivia. La identidad territorial que se configura a partir de usos y costumbres, de la historia de los pueblos a la institucionalización de espacios culturales y la declaración de patrimonio histórico, del rescate de tradiciones autóctonas, y la migración de saberes, son factores claves para el éxito de los proyectos impulsados en escenarios locales (IICA(2009)).

Estos emprendimientos que surgen a partir del reconocimiento a una tradición también reconocen a la asociatividad e integración organizativa como estrategias para hacer frente a la competencia de mercados, significando la solidaridad y cooperación en sus logros empresariales.

**1.3.3 Casos de emprendimientos para la sustitución de cultivos de uso ilícito.** Mediante un convenio celebrado con el Ministerio de agricultura y desarrollo rural, CONIF adelantó el proyecto denominado forestería y agroforestería como alternativa para la sustitución de cultivos ilícitos en los departamentos de Guaviare, Caquetá, Meta y Putumayo. La selección de estos departamentos obedeció a la concentración de estos cultivos en sus territorios y a que los mismos hacían parte del Programa Plante.

Estas entidades reconociendo algunas fallas en la producción y transferencia de tecnología, de aplicarse en ausencia de “criterios de sustentabilidad ecológica y socioeconómica” (Minagricultura - CONIF, 1999, p. 2), ajenas a las condiciones del medio rural receptor, al desconocimiento del saber ancestral del campesino, optan por introducir algunos cambios metodológicos con el fin de facilitar el proceso y la implementación del proyecto.

Por consiguiente, las “costumbres, conocimientos ancestrales, diferencias étnicas, lenguajes locales, y cuestiones de género, así como los recursos y las necesidades de los campesinos” (Minagricultura - CONIF, 1999, p. 2) serán tenidos en cuenta para el logro de los objetivos del proyecto.

Así, en la primera fase, los equipos técnicos de las Unidades de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATAS y algunos agricultores “dinamizadores” (Minagricultura - CONIF, 1999, p. 3) participaron en el diseño, prueba e implementación del proyecto agroforestal demostrativo comunitario. La capacitación brindada por el ente promotor habilitó a técnicos y campesinos para concertar y decidir al respecto.

Cabe destacar que este proyecto se promovió a partir de investigaciones realizadas por CONIF, lo que permitió realizar asociaciones agroforestales con especies regionales, “13 especies nativas Amazónicas, las cuales presentaron incrementos representativos favorecidos por el hecho de ser especies locales” (Minagricultura - CONIF, 1999, p. 10).

Los tipos de cultivos o especies seleccionadas en los arreglos agroforestales se agruparon en permanentes como maderables y caucho, semipermanentes como los frutales amazónicos arazá, borojó y palma de chontaduro y de pancoger como piña, yuca y plátano, buscando diversificar y a la vez generar flujo de caja en la unidad productiva.

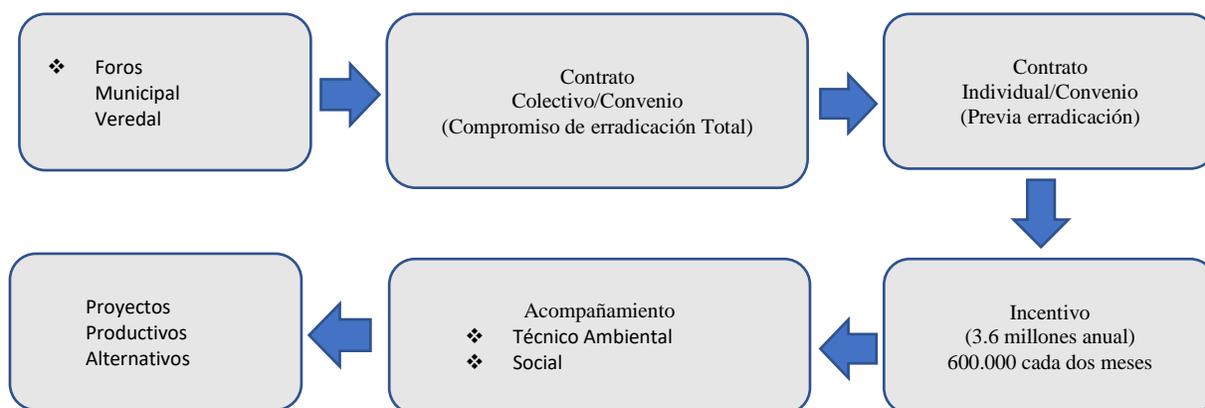
La segunda fase involucró a nuevos actores, los cogestores o multiplicadores de las diversas experiencias obtenidas a partir del trabajo emprendido por los agricultores dinamizadores, e institucionalidad local interesada a quienes se les capacitó sobre cultivos promisorios de la región. Se destaca en esta fase la inserción del componente organizacional a partir de la conformación de grupos asociativos para generar capacidades de participación comunitaria y promover el desarrollo rural.

Al término del proyecto, en el informe de evaluación se significó la capacitación secuencial de técnicos y productores para la puesta en marcha del proyecto, así también el papel protagónico de la comunidad para la definición de arreglos forestales, “la participación comunitaria en el proceso de desarrollo del proyecto conllevó a la determinación del tipo de arreglo agroforestal” (Minagricultura - CONIF, 1999, p. 48) valorando de esta manera la percepción e intereses de los productores locales.

Otra apuesta de sustitución de cultivos de uso ilícito en Colombia fue promovida a través del programa de familias guardabosques PFGB, mediante la “entrega de un capital monetario y un apoyo técnico (social, productivo y ambiental)” (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción

Social. Estudios de casos., 2007, p. 19), durante un determinado tiempo, a las familias que erradicaran la coca de sus predios y se comprometieran a la recuperación y conservación de los ecosistemas naturales estratégicos (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos, 2007).

El aporte económico temporal se efectúa al conjunto de familias concentradas en áreas o núcleos, ello hace que se beneficien campesinos con y sin cultivos ilícitos, en todo caso, demostrando ausencia total de estos cultivos en sus predios para ser beneficiario de dicho incentivo. En el gráfico siguiente se detalla las etapas del proceso y condiciones para acceder al PFGB.



*Figura 1.* Etapas del proceso y condiciones para acceso al PFGB. Fuente: Adaptado de UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 35).

La filosofía del programa PFGB y la decisión de suscribir acuerdos o convenir pactos para la erradicación de cultivos ilícitos se fundamenta en la premisa de que por sí solo los proyectos productivos alternativos no garantizaban áreas libres de estos cultivos, “es decir los campesinos aceptan los beneficios del desarrollo alternativo pero mantienen los cultivos ilícitos, ya que estos se convierten en la “caja menor” de las fincas en momentos de riesgo” (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 20).

En la ejecución del programa se determinó como limitante el arrendamiento de la tierra por cuanto no es garantía para la sostenibilidad de los proyectos productivos de mediano y largo plazo, de ahí la necesidad de avanzar “en los derechos de propiedad” (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 27). Así también, la localización de los predios en áreas de importancia ambiental, de reserva o de protección como los parques naturales imposibilitaron la celebración de pactos y el acceso a los beneficios del programa.

Entre otras limitantes, se consideran los proyectos no amigables con el medio ambiente como la ganadería extensiva, demandando del programa posteriores acciones de mejoramiento para disminuir los efectos adversos causados sobre los ecosistemas; de igual manera, la dispersión y el bajo nivel de escolaridad de las familias, aunque en parte esta situación se contrarrestó con las capacitaciones in situ; y por ultimo las dificultades de acceso a las veredas por presencia de grupos armados.

El programa impulsó proyectos productivos rurales en procura de garantizar un sustento económico a los beneficiarios y garantizar su sostenibilidad, entre ellos se destacan “los proyectos de cafés especiales en la región del macizo Colombiano, la producción forestal y agroforestal de caucho y cacao en Urabá, Sur de Bolívar y Guaviare, el café y cacao orgánico en la sierra nevada y Catatumbo y la producción forestal en Orito” (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 38).

A continuación, en la tabla 2, se describen algunas acciones relevantes que facilitaron la realización de estos proyectos:

Tabla 2

*Acciones relevantes que facilitan la realización de los proyectos*

<b>Localización</b>	<b>Proyectos</b>	<b>Acciones relevantes</b>
<b>Sierra Nevada de Santa Marta</b>	Arreglos forestales de cacao y café orgánico	- Conformación organizaciones a su vez se constituyen en la base social de una Red
	Montaje de colmenas para la producción de miel de abejas	-Conformación de un comité técnico administrativo: espacio de gestión y toma de decisión -Red de apoyo para la gestión y comercialización de productos, acompañamiento para la certificación de fincas orgánicas - Apoyo institucional del comité de Cafeteros en asesoría y capacitación: talleres, establecimiento de parcelas demostrativas y giras. - Aprovechamiento mano de obra familiar, se traduce en ahorro. - Uso producto forestal en la finca
<b>Guaviare</b>	Procesamiento de frutas Amazónicas, ganadería, venta de plantas	-El programa bajo responsabilidad de la Corporación de Desarrollo Sostenible del Norte y Oriente Amazónico:

Localización	Proyectos	Acciones relevantes
	<p>medicinales, piscicultura, gallinas ponedoras y pollos de engorde</p>	<p>acompañamiento social y técnico-ambiental, educación ambiental</p> <p>-DANSOCIAL capacita para la creación comunitaria de empresas e incentiva el ahorro</p>
<b>Urabá</b>	<p>Cadena productiva de cacao, caucho e industria de la madera (agroforestales: especies teca y roble)</p>	<p>- Recolección de información de base mediante el Diagnóstico Rural Participativo DRP (situación socioeconómica, ecológica y forestal).</p> <p>-Fortalecimiento institucional: coordinación interinstitucional (desde la planeación) SENA-CORPOICA-Secretaría Ejecutiva Convenio Andrés Bello SECAB, cumplimiento de compromisos (confianza), acompañamiento técnico y social y verificación y certificación de compromisos</p> <p>-Formulación del Plan Técnico Ambiental (directrices para desarrollo de proyectos productivos)</p> <p>-Creación de cadenas productivas</p>

Localización	Proyectos	Acciones relevantes
<b>Sur de Bolívar</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vinculación del sector privado</li> <li>-Acompañamiento técnico ambiental realizado por la Universidad en el diseño de proyectos productivos.</li> <li>-Programas de capacitación con apoyo del SENA en cacao y caucho, y DANSOCIAL sobre cooperativismo y economía solidaria.</li> </ul>
<b>Orito-Putumayo</b>	<p>Revegetalización a través de la siembra y aprovechamiento de árboles maderables, arreglos silvopastoriles, arreglos agroforestales (especies maderables con frutales), vivero medicinal, establecimiento de huertas caseras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acompañamiento técnico- ambiental de CORPOAMAZONIA, Corporación Escuela Galán acompañamiento social (antiguo Instituto para el Desarrollo de la Democracia Luis Carlos Galán).</li> <li>-Capacitación en organización, ahorro y proyectos productivos</li> <li>-Ejecución de obras civiles: electrificación, puentes y acueducto.</li> <li>-Convenios interinstitucionales con SENA (capacitación agropecuaria), CORPOICA (apoyar los proyectos de frutales amazónicos), ICBF (capacitación en salud y conflictos</li> </ul>

Localización	Proyectos	Acciones relevantes
		<p>familiares), INCODER (realizar procesos de titulación de predios), BANCO AGRARIO (constitución de CDTs y microcréditos, ECOPETROL (apoyo proyectos locales).</p> <p>-Formulación del Plan de Ordenación Forestal (14.600 hectáreas) en una primera fase.</p> <p>-Conformación Asociación Central Campesina de las Familias Guardabosques de Orito Putumayo, que agrupa todas las familias beneficiarias, sirve de interlocutor ante las instituciones.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En los casos citados, los emprendimientos productivos se acompañaron de proyectos de reforestación dirigidos a la recuperación de áreas de interés ambiental, como parques naturales, microcuencas o rondas de agua, zonas de conservación.

En desarrollo de este programa se identificaron algunas iniciativas impulsadas por grupos asociativos de mujeres, que, si bien eran generadoras de recursos en sus unidades familiares, las mismas carecían de apoyo presupuestal para su fortalecimiento y sostenibilidad, dejando ver vacíos del programa con respecto al enfoque de equidad de género. Ello fue más evidente en la zona de Urabá, “Las mujeres señalan que necesitan más capacitación en relaciones humanas, en

autoestima, cooperativismo y en informática. Estas capacitaciones se les dieron a los hombres, pero reclaman estos cursos para ellas y los jóvenes. En definitiva, las mujeres están en un segundo plano dentro de las oportunidades que se ofrecen desde el Programa Familias Guardabosques” (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 137).

El típico escenario de zonas atestadas de cultivos ilícitos no solo refleja problemas ambientales por la degradación de los ecosistemas sino también serios conflictos por la descomposición social, lo cual ha implicado la formulación de planes y programas integrales, enfocados a la reconstrucción del tejido social.

Citando el caso del Sur de Bolívar, CONIF señala sus logros en función del fortalecimiento de las organizaciones existentes, la creación de nuevas organizaciones a partir del PFGB, la participación de los beneficiarios y la creación de lazos de confianza y solidaridad. Encontrando que aparte de las Juntas de Acción Comunal JAC, en alto porcentaje los beneficiarios reconocen su pertenencia a otras organizaciones de tipo productivo.

En Orito Putumayo, según algunos beneficiarios del programa, no todos los campesinos cultivaban hoja de coca, los predios se fueron incorporando a partir de las bonanzas, obedeció a ese entorno que ejercía presión por la vecindad o cercanía a fincas productoras, a la exigencia de incrementar ingresos para cubrir necesidades básicas, teniendo en cuenta los efectos del dinero circulante que terminó encareciendo todo; “aunque no todos los campesinos asentados en la región cultivaron coca desde el inicio de la bonanza, pues sus valores morales no se los permitía” (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos., 2007, p. 233) fue un referente para procurar el restablecimiento del tejido social a través de este programa.

## **1.4 Marco conceptual**

Dado el alcance de la investigación, el marco conceptual que facilitó el análisis se fundamenta en los conceptos de desarrollo local, capital social, organización, participación y sostenibilidad. A la luz del desarrollo local, se abordó el modelo de Desarrollo Alternativo y el Programa de Desarrollo Alternativo PDA, teniendo en cuenta que a través de este programa se gestó el proyecto productivo agroindustrial de palmito de chontaduro en el departamento del Putumayo.

### **1.4.1 Desarrollo local.**

El crecimiento económico que legitimó el modelo de desarrollo en el periodo 1940 a 1960, marcado por la homogeneización económica y territorial, se confronta con nuevos paradigmas que surgen al advertir su crisis. Tremblay y Fontan en 1997 (citados por Klein 2005) señalan que ante la crisis de este modelo considerado como estatista y centralizador, emergen fórmulas alternativas tales como “el autodesarrollo”, el “desarrollo endógeno”, “el desarrollo autocentrado”, el “desarrollo integrado”.

Según Fontan, Klein y Levesque (2003) el desarrollo local emerge como respuesta socioterritorial a la globalización económica. “El desarrollo local comprende los métodos que permiten fertilizar territorios empobrecidos como resultado de relaciones de desarrollo desigual y de las crisis que provocan los cambios recientes en el mercado” (Klein, 2005, p. 26).

Klein (2005) atribuye la noción de local al análisis territorial en ciencias sociales, indicando que esta fue ocultada durante varias décadas como consecuencia de la generalización de las perspectivas keynesianas y del concepto del desarrollo regional. Fue Touraine quien introdujo al actor en el análisis social a mediados de la década del 70.

“Se propone que el desarrollo local debe fertilizar el territorio, de manera que este se transforme en una plataforma de lanzamiento de iniciativas, de proyectos y de acciones colectivas” (Klein, 2005, p.25). Según Vachón (1993, como se citó en Klein, 2005), “los emprendimientos económicos no pueden florecer en un desierto social” (p. 26).

Desde una perspectiva comunitaria el desarrollo local plantea un cambio en la visión del estado con el fin de configurar nuevos espacios de autonomía donde puedan afirmarse nuevas solidaridades locales, formas activas de identidad que le den al pueblo, localmente organizado un mayor poder de participación en la toma de decisiones (Teisserenc, 1994; Tremblay & Fontan, 1997). Es lo que se ha designado como el empoderamiento o *empowerment* (Friedmann, 1992). (Klein, 2005, p.28).

El desarrollo local presupone unos actores locales dotados de capacidades que les facultan para emprender proyectos en beneficio de un colectivo. Autores como Arocena (2002), Klein y Fontan (como se citó en Klein, 2005) sostienen:

En cuanto a sus objetivos, las acciones de desarrollo local deben habilitar a los actores locales con el fin de que estos puedan jugar un papel activo en el desarrollo de sus colectividades, que pueden llevar a cabo iniciativas y proyectos y de esta manera, movilizar recursos endógenos y exógenos en beneficio de la colectividad local (p. 26).

Para interpretar el efecto de la acción colectiva sobre el desarrollo, Klein propone un esquema diseñado a partir de estudios de casos exitosos y no exitosos, esquema que a su vez estructura un análisis del proceso por etapas, es decir “las etapas de un ciclo que pone en marcha un proceso de desarrollo local y que señala los momentos estratégicos en los cuales las organizaciones públicas, privadas y sociales deben intervenir a fin de apoyarlo” (Klein, 2005, p. 34).

La premisa del esquema propuesto es que el desarrollo local no puede limitarse a los recursos locales. Al movilizar recursos privados y públicos, individuales y colectivos, la acción colectiva establece una relación ascendente entre lo local y lo global, entre lo social y lo económico (Klein, 2005, p. 35).

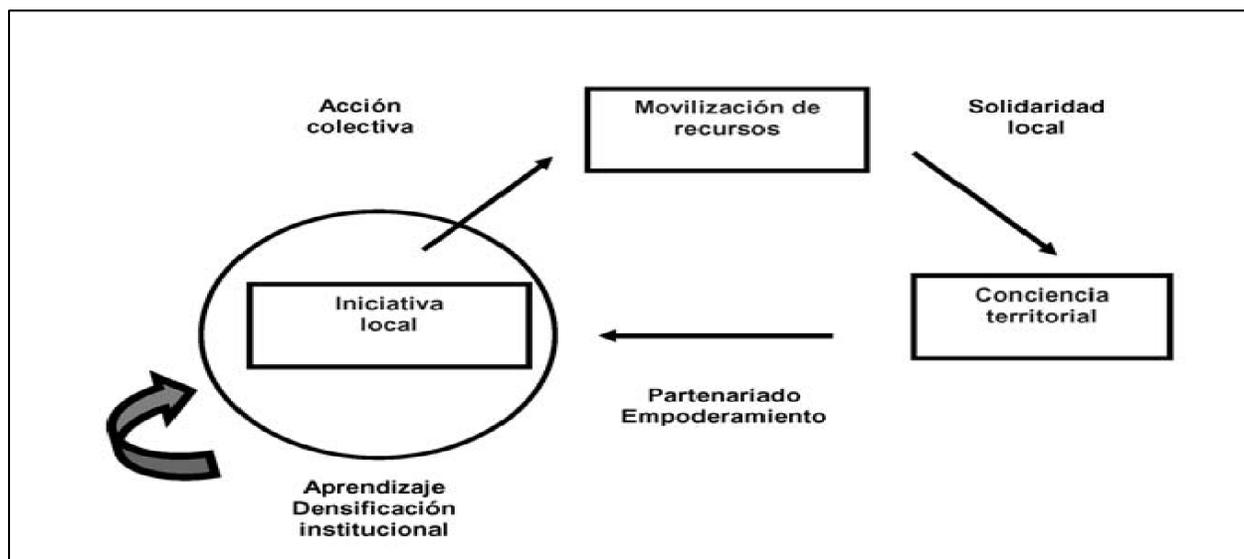


Figura 2. Desarrollo e iniciativa local: Esquema. Fuente: Klein (2005, p. 35).

En virtud de ello, se pretende mediante este esquema abordar el proyecto agroindustrial de palmito ejecutado en el Departamento del Putumayo, con el propósito de indagar su origen, motivaciones, capacidades, relaciones y acciones de los actores, como también si el mismo contribuyó a nuevos emprendimientos de desarrollo local.

América Latina receptora de estrategias intervencionistas y de políticas de corte neoliberal propias del modelo societal de occidente (Joyal, 1990 como se citó en Mallard, 2003), fue escenario de reflexión debido a los problemas económicos, sociales y ecológicos que padecían sus territorios; el ideario de sentar bases de “otra economía” y perfilar vías de “desarrollo alternativo” se tradujo en la realización de proyectos amparados en conceptos de desarrollo “solidario”, “integrado”, “humanista”, “comunitario”, “endógeno”, “sostenible” (Mallard, 2003, p.30).

El mismo autor señala que en esa dirección se orientaron precisamente las reflexiones fundantes del “desarrollo alternativo”, a veces calificadas como (Hopenhayn, 1993). Según este autor “La línea básica de pensamiento que sustenta el concepto de “desarrollo alternativo” es bastante conocida hoy en América Latina gracias a los aportes de algunos pensadores como Manfred Max-Neef y Luis Razeto, este último autor “hizo mucho por renovar la mirada hacia los sectores populares y sus quehaceres socioeconómicos” (Mallard, 2003, p. 30).

El desarrollo alternativo como enfoque de referencia para promover acciones o proyectos productivos en contextos influenciados por economías ilícitas, fue promovido en Colombia por la Organización de Naciones Unidas en el año de 1985; desde entonces se han ejecutado proyectos de apoyo al gobierno Colombiano en el tema de sustitución de cultivos ilícitos en los departamentos del Cauca, Caquetá, Putumayo y Guaviare” (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos, 2007, p. 55).

Hacia 1995 la Presidencia de la República conformó el Programa de Desarrollo Alternativo como una división encargada de gestionar recursos e inversiones de cooperación internacional para las zonas afectadas por cultivos ilícitos, es en este espacio donde UNODC da el impulso al gobierno para que diferentes organizaciones de productores se involucren no solo en los niveles primarios de la producción, sino también en la transformación y mercadeo de bienes agroindustriales. Tal es el caso del café de COSURCA en el departamento del Cauca, los palmitos de AGROAMAZONIA en el Putumayo y los productos lácteos de ASOGEG en el Guaviare (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos, 2007, p. 55).

De acuerdo con lo expuesto en el párrafo anterior, el proyecto de palmito se perfiló en el marco del desarrollo alternativo. El documento CONPES 2734 de 1994 en su parte introductoria

describe el Programa de Desarrollo Alternativo, definiéndolo como una estrategia que busca complementar las campañas de erradicación forzosa, mediante inversiones de carácter social para prevenir, frenar y eliminar la producción de cultivos ilícitos, limitándose a zonas de economía campesina donde, con base en la participación comunitaria, se formularían y ejecutarían proyectos para crear oportunidades lícitas de generación de ingresos, elevar la calidad de vida, conservar el medio ambiente y fomentar los valores éticos y culturales para la convivencia pacífica (DNP, 1994).

Nueve años después en el gobierno de Uribe Vélez se “reconsidera el modelo de intervención para el desarrollo alternativo” (CONPES 3218 de 2003, p.5), aduciendo que “los programas de desarrollo alternativo implantados en el pasado han puesto énfasis en factores económicos, y en particular en la tierra, relegando las condiciones sociales y políticas a un segundo plano” (DNP, 2003, p. 5).

Luego el CONPES 3218 de 2003 estructura el Programa de desarrollo alternativo para el periodo 2003 – 2006, destacando que su actual orientación:

Resalta la importancia de las comunidades y sus formas organizativas, y destaca la valorización del patrimonio natural, en particular de los bosques y de la diversidad biológica asociada y de los servicios ambientales que estos ecosistemas están en capacidad de ofrecer al conjunto de la sociedad” (DNP, 2003, p. 5).

Teniendo en cuenta el propósito del Programa de Desarrollo alternativo en los periodos señalados, es posible determinar en su inicio la importancia otorgada a la participación comunitaria, y en el último periodo a la organización y el capital social, todos elementos propios del pensamiento social, que requieren ser abordados en el análisis de una experiencia o realidad local.

**1.4.2 Organización.** La organización representada en la asociación de pequeños productores agropecuarios, la cual a su vez se constituyó en accionistas de la empresa agroindustrial AGROAMAZONIA S.A., fue actor clave en la etapa de iniciación del proyecto, de ahí la importancia de abordarla y determinar tanto su evolución como su contribución en el proceso de consolidación de la iniciativa local de desarrollo.

Indagar sobre el proceso agro empresarial implica profundizar sobre el concepto mismo de organización; desde la noción simplificada entendida como el “conjunto de personas reunidas con la expectativa de lograr algún objetivo que les es común” (Seltzer y Repetto, p.10) a la concepción de organización como “instrumento de representación social, donde los individuos encuentran la posibilidad de resolver sus problemas de manera colectiva, sin perder de vista sus aspiraciones individuales” (González, citada por Urrea, 2001, p. 50).

Así también, Bucheli (2008) en un estudio de caso realizado a partir de la experiencia de la Fundación San Isidro, localizada en el departamento de Santander, describe la percepción de los agentes con respecto al concepto de organización, refiriéndose a “la visión común de su accionar como un proyecto de vida” (Bucheli, 2008, p. 128). La investigadora señala que la educación, la organización y la comunicación son actividades de transformación que requiere un proyecto social.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), la organización es un término que suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa.

Peter Drucker en 1993 (como se citó en Klisberg, 2007), expone que la organización está hecha a propósito, con un objetivo en particular, y es definida por su labor

Para que una organización pueda cumplir el cometido que se propuso, es necesario que existan sistemas de actividades, caracterizados por una coordinación consiente y razonable, y que el mismo cree expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros de la organización (Klisberg, 2007, p. 15).

Así también:

El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituye su estructura. La estructura es de carácter relativamente estable en el tiempo, tiende hacia determinados fines. El proceso de fijación de esos fines, y el grado de cooperación que le acuerden sus miembros variarán según el tipo de organización (Klisberg, 2007, p.15).

De acuerdo con el propósito de este trabajo de investigación, y los postulados sobre el tema organizacional, el desafío es acercarnos al estudio del modelo de organización aplicado localmente. Teniendo en cuenta referentes exitosos implementados a partir de “un modelo de organización en el cual el control descansa en los asociados, miembros o empleados, quienes pretenden objetivos tanto económicos como sociales y que busca que los procesos de toma de decisiones estén basados en la democracia participativa” (Dávila, 2002, p. 102).

Aparte de los supuestos que promovieron la construcción de un modelo como el citado en el párrafo anterior, es pertinente considerar también las relaciones de confianza, solidaridad y reciprocidad que imperan en algunas organizaciones opositoras del modelo de empresa tradicional capitalista. Estas últimas, como las definen Perrow y Charles (1991, como se citó en Dávila, 2002), entendidas como sistemas competitivos, individuales y egocéntricas.

Las estrategias y prácticas organizacionales llevan consigo un entramado de relaciones sociales, basadas en motivaciones y capacidades individuales y colectivas; de ahí que resulta significativo indagar cuáles fueron esos “precursores o materia prima del cual pudieron emerger

dichas relaciones” (Durston, 2000, p. 36). El capital social y más explícitamente una de sus formas, el capital social comunitario, definido por Durston (2000) como “construible”, seguramente nos facilitará elementos para profundizar en el concepto.

Durston en su artículo “Construyendo Capital *social comunitario*” (1999b), analiza a partir de una experiencia con comunidades campesinas en Guatemala las posibilidades de construir capital social comunitario como una estrategia para superar condiciones de pobreza y marginalidad política en zonas rurales.

La definición de capital social abordado por el autor, con el cual sustenta este análisis se nutre de conceptos como “la reciprocidad, las redes sociales, el desarrollo participativo y la gobernabilidad”; dando expresión al término de capital social como aquel que “abarca las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto” (Durston, 1999, p. 104).

Plantea, además, que la estabilidad de las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación contribuyen a “reducir costos de transacción, producir bienes públicos y facilitar la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables” (Durston, 2000, p.7).

La situación de pobreza y exclusión de la comunidad objeto de estudio, según este autor fueron generadoras de una cultura individualista, con poca participación en organizaciones comunitarias, lo que en términos de Putnam citado por Durston (1999a), correspondería a las regiones acívicas, en donde el capital social solo es posible al término de varias décadas de historia.

El autor disiente de la concepción de Putnam, fundamentada en las tesis de Tocqueville (Urteaga, 2013), en cuanto a la limitación del tiempo para hacer posible la emergencia del capital social en comunidades consideradas “Acívicas”. “el compromiso cívico” caracteriza según

Putnam, una comunidad cívica, es decir una sociedad en la cual los ciudadanos están predispuestos, a la confianza, a la solidaridad, y manifiestan un interés por los asuntos públicos” (Urteaga, 2013, p. 46).

Barozet (2002) refiriéndose a la noción de capital social concebida por Putnam (1993): Entendida como una forma de confianza social y cooperación, acumulada históricamente”, deja ver que la misma es objeto de debate conceptual, gracias a los aportes teóricos que Nan Lin en 2001 hace al respecto. Argumenta que “el capital social es un recurso -entre varios otros- que los actores manejan tanto a nivel individual como grupal, conformando oportunidades y coacciones específicas para cada uno (p. 131).

Bazoret (2002) sintetiza la contribución de Nan Lin (2001) al concepto de capital social, extrayendo de su trabajo importantes percepciones sobre el tema, capital social como “inversión en las relaciones sociales con el fin de conseguir beneficios en el mercado”, como “recursos enmarcados (Embedded) en la estructura social que son accesibles o que se pueden movilizar mediante una acción intencional” o también como “los recursos accesibles mediante las conexiones sociales”.

En el escenario de definiciones que antecedieron las expuestas hasta el momento, figuran los planteamientos fundacionales de Bourdieu (1985) y Coleman (1990), Bourdieu define el capital social como “El agregado de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo” y Coleman como “Los recursos socio estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones de individuos que están adentro de esa estructura” (Durstun, 2000, p.8)

Explorar el origen del término e identificar sus distintas definiciones ayuda a dimensionar su importancia histórica en el ámbito del desarrollo, determinar que su carencia o debilitamiento

realmente limita las posibilidades de desarrollo de nuestra sociedad, en cambio que sus efectos positivos se traducen en un “flujo de acción colectiva mutuamente beneficiosa” (Vargas, 2002, p. 6).

El capital social se puede generar al interior de las organizaciones comunitarias y en la relación de esta con otras organizaciones y con instituciones públicas. Las organizaciones, son escenarios básicos de formación de valores y conductas, construcción de visiones y objetivos comunes, definición de compromisos mutuos, colaboración, relaciones y vínculos (Villar & Flórez, 2011, p. 12).

Un escenario organizacional nutrido de capital social es también reflejo de un colectivo empoderado, activo en la toma de decisiones; situaciones que se favorecen a través de la participación de sus involucrados a lo largo de un proceso, de ahí que resulte conveniente abordar su concepto.

**1.4.3 Participación.** El modelo de participación de la población en la toma de decisiones y en la práctica comunitaria es un elemento crucial y transversal en la consideración de uno u otro enfoque de intervención comunitaria.

La participación se puede considerar y gestionar desde diferentes formas e intensidades. De manera *sustantiva o como proceso*, promoviendo el acceso real de los hombres y de las mujeres a la toma de decisiones en la elaboración, ejecución y evaluación de políticas y programas sociales locales o, por el contrario, *subordinada* a las actuaciones profesionales y directrices políticas, siendo un simple medio cuyo objeto es legitimar políticas, programas y actuaciones profesionales. De esta forma, la participación puede variar en un continuo desde el puro simbolismo a la integración completa en todas las fases de los procesos de decisión (Pastor, 2004, p. 7).

Para el análisis de las estrategias de participación, se abordará el concepto de participación como proceso. Según Gaitán (como se citó en Pastor, 2004) la participación implica querer, saber y poder. A continuación, descritas:

1. *querer*, es decir, que los habitantes tomen conciencia respecto de sus problemas y la comprensión de los aspectos que los explican; 2. *saber*, es decir reconocerse con capacidades y comprometerse para transformar la realidad; 3. *poder*, es decir, crear contextos favorecedores de la creatividad y la innovación, a través del acceso a la toma de decisiones (Pastor, 2004, p. 7).

Se precisa con ello que la comunidad será propietaria de su cambio y sujeto de acción y no contexto de intervención y destinataria de acciones (Pastor, 2004).

**1.4.4 Sostenibilidad.** Por pertinencia con el tema de estudio, se aborda el concepto desde un enfoque sistémico. Partimos de la definición del sistema como un conjunto de elementos (o subsistemas) relacionados entre sí; a su vez, indicando que en la medida de su existencia material los sistemas pueden ser abiertos, manteniendo intercambios de energía, materia e información con su ambiente (Gallopín, 2003). De acuerdo con lo anterior:

El comportamiento de un sistema, “lo que hace”, no solo depende del sistema mismo sino también de los factores, elementos o variables provenientes del ambiente del sistema y que ejercen influencia en él (las “variables de entrada”, o insumos); por otra parte, como lo ilustra el gráfico 1, el sistema genera variables que influyen en el entorno (las “variables de salida” o productos) (Gallopín, 2003, p. 11).

Conocer las implicaciones en lo social, económico y ambiental, en el medio local, generadas por el sistema de producción del palmito de chontaduro, requiere la aproximación de una visión de ese sistema como un todo. Existen diferentes perspectivas en cuanto al acercamiento

del concepto de sostenibilidad, por eso “en los extremos se ubican, por una parte, los que solo prestan atención a la sostenibilidad del sistema social o socioeconómico y, por la otra, quienes privilegian únicamente la sostenibilidad de la naturaleza” (Gallopín, 2003, p. 13).

Luego, se propone el concepto de sostenibilidad del sistema sociológico, considerando que los distintos tipos de capital (económico, ecológico y social), no son necesariamente sustituibles. Ello se sustenta, por ejemplo, en que los recursos naturales son insumos necesarios para la actividad económica, que no pueden ser sustituidos, porque toda acción de desarrollo que conduzca a una reducción de los tipos de capital anteriormente señalados deja de ser sostenible, aunque aumenten otras formas de capital (Gallopín, 2003).

En términos de Arocena (2002) si persiste lo económico condicionando lo social, las problemáticas relacionadas con el deterioro de las condiciones de vida no serán superadas; el autor citando a Terra (1990) expresa en función de lo social, que no es un efecto mecánico de lo que suceda en materia de crecimiento, “ello significa que en esta materia es necesario inventar, crear innovar, salir de los caminos conocidos” (Arocena, 2002, p. 99). Por ello, dada la diversidad de enfoques que se plantean para la identificación de efectos generados a partir del desarrollo de sistemas productivos, se optó para fines del estudio, la definición más aproximada en cuanto a establecer las implicaciones en dos escenarios, durante y después de la implementación del proyecto productivo agro empresarial.

La FAO (2001) en el documento Indicadores de la calidad de la tierra y su uso para la agricultura sostenible y el desarrollo rural, explora inicialmente un marco para el análisis de la sostenibilidad agrícola en su dimensión ambiental bajo la perspectiva presión, estado, respuesta PER; del cual se desprenderá el análisis en cuanto a este componente.

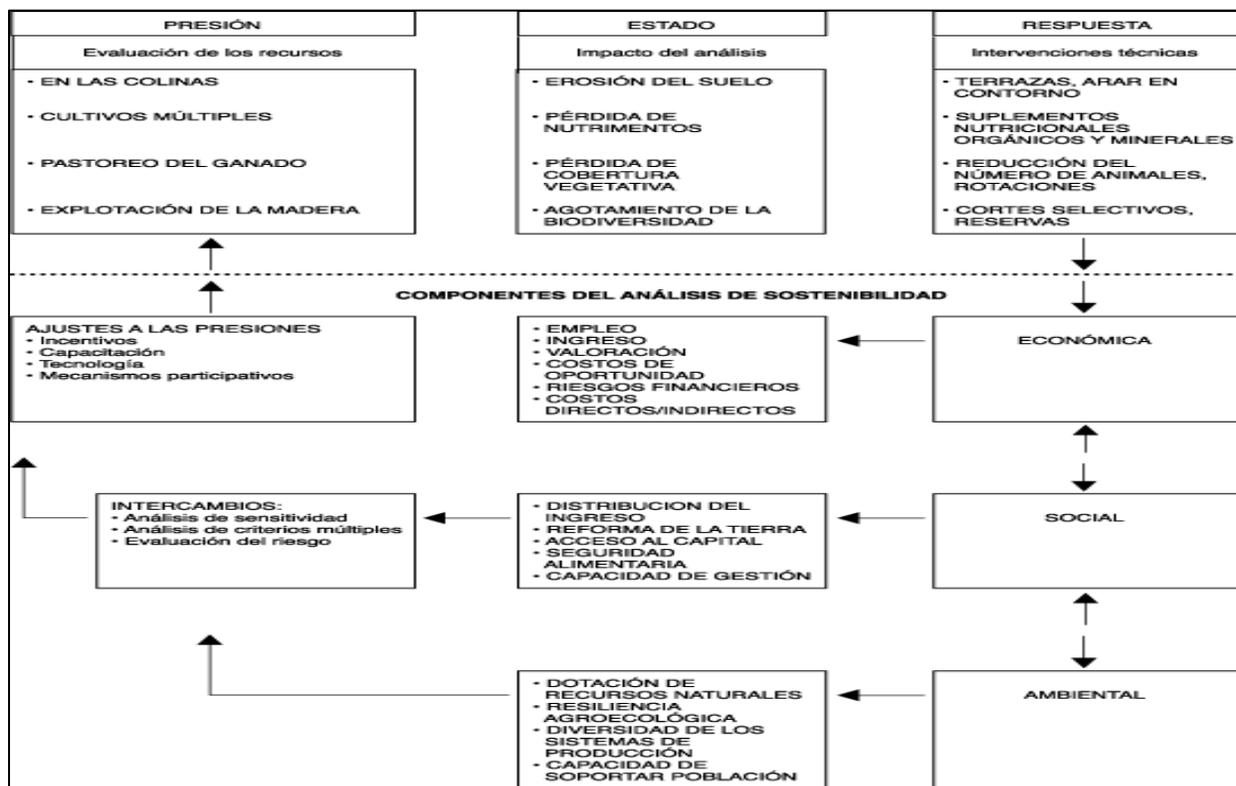


Figura 3. Marco modificado de PER para análisis de sostenibilidad. Fuente: FAO (2001).

N.B. Los elementos "Presión" y "Estado" pueden no ser siempre negativos. A medida que hay intercambios positivos del análisis de sostenibilidad a través del sistema, los ajustes serán menos intensos.

## 1.5 Objetivos

**1.5.1 General.** Describir y analizar la evolución del proceso organizacional y productivo de pequeños productores de palmito de chontaduro (*Bactris gasipaes H.B.K*), tomando como referencia el proyecto agroindustrial implementado en el Municipio de Puerto Asís- Departamento del Putumayo. Caso: Asociación de productores agropecuarios el Cuembí, APAC.

### 1.5.2 Específicos.

- Caracterizar la organización de los pequeños productores agropecuarios asociados a APAC en función de su estructura y dinámica organizacional.

- Identificar las estrategias de participación y su incidencia en el desarrollo de la actividad agroindustrial.
- Analizar algunos efectos sociales y económicos resultantes del sistema productivo agroindustrial, implementado en unidades productivas de la Asociación APAC.

## 1.6 Descripción de la zona de estudio

**1.6.1 Generalidades.** Históricamente el municipio ha sido escenario de frentes de colonización que han ido configurando el poblamiento, uso de suelo y su dinámica productiva; entre 1880-1940 se inicia con el caucho y la quina, acompañada de eventos sucesivos como la evangelización encomendada a los padres capuchinos, la construcción de la vía principal de acceso y la explotación de petróleo. Así también, en la década del 80 al 90 el establecimiento de cultivos ilícitos motivó la alta afluencia de población flotante (Diagnóstico PBOT, 1999-2000)<sup>5</sup>.

Los datos demográficos de la época dan cuenta de una variación intercensal importante en el municipio de Puerto Asís, visibilizando quizá una de las expresiones que trae consigo el fenómeno de los cultivos ilícitos. A continuación, se registra en un comparativo diferencial la población entre el municipio de Mocoa, capital del departamento y el Municipio de Puerto Asís.

Tabla 3

*Demografía de Puerto Asís, décadas 60, 70 y 80*

Año	1964	1973	1985
Municipio			
Mocoa	13.059	20.271	20.325
Puerto Asís	14.406	16.340	33 418

Fuente: DANE (2014).

<sup>5</sup> El diagnóstico es el trabajo de síntesis realizado de acuerdo al resultado de varias mesas de trabajo, parte de los resultados del Observatorio Social Municipal y la información que se encuentra en instituciones, informes, documentos e información de funcionarios y las observaciones y análisis hechos por el equipo de la consultoría que el municipio contrató para asesorar la formulación del PBOT Municipio de Puerto Asís, p. 3.

El Instituto Colombiano de Reforma Agraria INCORA (1991), a comienzo de la década del 90 identificó mediante un estudio socioeconómico la procedencia de la población rural en el Municipio de Puerto Asís, arrojando que el 41,34% proviene de Nariño, el 27,28% del Cauca, 12,22% del Huila, el 5,21% del Valle y el 13,95% de otros lugares (Diagnóstico PBOT, 1999-2000).

**1.6.2 Área, límites y división territorial.** El Municipio cuenta con un área aproximada de 2.770 km<sup>2</sup>, de los cuales 97,5 km<sup>2</sup> pertenecen a resguardos indígenas y 220 km<sup>2</sup> constituidos en la Zona de Reserva Campesina Bajo Coembí-Comandante; cerca de 1.114 km<sup>2</sup> ordenados como área forestal protectora productora Mecaya-Sencella; y aproximadamente el 85% del territorio reservado por el Estado para adelantar actividades de exploración y explotación de hidrocarburo.

Limita por el norte y el oriente con los Municipios de Puerto Caicedo y Puerto Guzmán, por el sur con el Municipio de Leguízamo y la República de Ecuador y por el occidente con los Municipios de Valle del Guamuez y Orito.

El Municipio tiene 152 veredas agrupadas en cinco (5) inspecciones de policía y seis (6) corregimientos. Además, de 12 cabildos y 5 resguardos indígenas. La ciudad de Puerto Asís está compuesta por tres (3) comunas: Norte, Sur y Oriente, subdivididas en 52 barrios (Plan de desarrollo municipal Municipio de Puerto Asís, 2012).

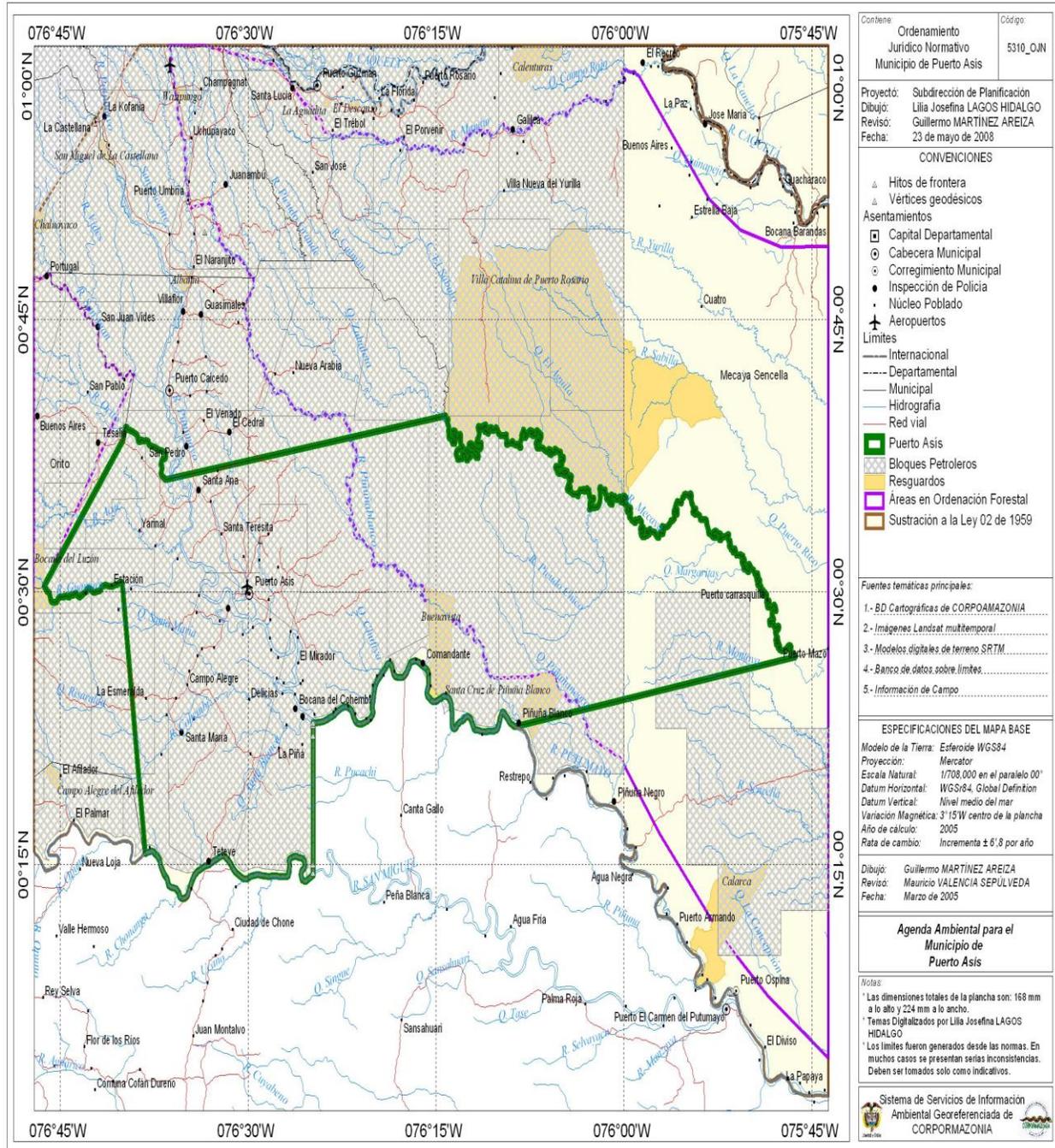


Figura 4. Ordenamiento jurídico normativo Municipio de Puerto Asís. Fuente: Corpoamazonia (2008).

**1.6.3 Población.** Se toman como marco de referencia las cifras estadísticas del DANE y sus proyecciones.

Tabla 4

*Población nacional, departamental y municipal 2010-2015*

Año	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Putumayo	326.093	329.598	333.247	337.054	341.034	345.204
Puerto Asís	57.494	57.951	58.446	58.951	59.523	60.138
Nacional	46.581.823	47.121.089	47.661.787	48.203.405	48.747.708	49.291.609

Fuente: Plan de Desarrollo Municipal, 2012.

El espectro población de Puerto Asís indica que, según el Plan de Desarrollo del municipio PDM, el 50,7% son hombres y el 49,3% son mujeres. El municipio tiene una densidad de población de 20,1 hab/km<sup>2</sup> y aproximadamente el 61% de su población se encuentra en el sector rural (PBOT, 1998). Es importante destacar que del total de la población de Puerto Asís el 12,5% (7.306 personas) pertenecen a etnias indígenas y el 7,6% (4.442 personas) a afro putumayenses (Plan de desarrollo municipal Municipio de Puerto Asís, 2012).

**1.6.4 Escolaridad.** Del total de la población registrada en el año 2012, se reporta que el 30% correspondiente 17.561 personas se encuentran en el sistema educativo, de los cuales 10.831 corresponde a estudiantes localizados en zona urbana y 6.370 en zona rural. Según análisis contenido en el plan de desarrollo municipal PDM 2012-2015 se registra que aproximadamente el 53% de niñas y niños entre los 3 y 6 años estuvieron por fuera del sistema educativo en el 2012. Otro aspecto contenido en dicho análisis está relacionado con la deserción escolar del municipio calculado en 12,1% anual, cifra que supera el promedio nacional del 5% en el año 2011. Según el DANE (2014), el 10,3% de la población del municipio padece de analfabetismo, tres puntos porcentuales por encima del promedio nacional, haciéndose más notoria esta situación en el sector rural, donde hay un 11,5% de analfabetas.

**1.6.5 Salud.** La cobertura de afiliación al sistema general de seguridad social en salud del municipio es del 94,2%, de los cuales el 72% se encuentran afiliados al régimen subsidiado, el 19,6% al régimen contributivo y el 2,6% afiliados al magisterio (PDM, 2012) las enfermedades de mayor incidencia en el municipio de Puerto Asís durante el año 2010, denominadas de notificación obligatoria, la encabezó la infección respiratoria aguda IRA, seguido de la enfermedad diarreica aguda EDA, enfermedad por dengue, malnutrición y otros.

Respecto a las causas de mortalidad se registraron 36 muertes por homicidio en el año 2010, equivalente a 62,3 muertes violentas por cien mil habitantes según análisis de la entidad territorial.

**1.6.6 Desarrollo económico.** Considerando la información obtenida en la encuesta nacional agropecuaria ENA año 2009, la actividad agrícola en el municipio se soporta en la producción de cultivos destinados a la comercialización local y nacional, incorporando cerca de 4.500 hectáreas para el establecimiento de cultivos; el plátano con 900 hectáreas representa el 20% del total del área sembrada, seguido de la caña con 818, piña con 662 y chontaduro con 565 hectáreas correspondiente al 13% del área en producción, en ese orden les sigue la yuca, arroz, cacao, maíz, palmito con 121 hectáreas, frutales amazónicos, pimienta y caucho (PDM, 2012).

Según el censo pecuario del año 2009 adelantado por el Instituto Colombiano Agropecuario ICA, el municipio cuenta con 25.357 cabezas de ganado en 931 predios; respecto al inventario ganadero del departamento ocupa el segundo lugar después del municipio de Puerto Leguízamo. La porcicultura, la avicultura y piscicultura son renglones productivos de importancia en la economía local (PDM, 2012).

La agroindustria desarrollada a partir de la producción y transformación de frutales amazónicos, de materiales reciclables para elaboración de maderas plásticas y el palmito de chontaduro son el referente más significativo en este tipo de emprendimiento municipal.

**1.6.7 Caracterización de los productores agropecuarios del municipio de Puerto asís asociados a APAC.** La asociación de productores agropecuarios el Cuembí APAC, con domicilio en el municipio de Puerto Asís, estuvo inicialmente conformada por 41 familias localizadas en 21 veredas (Agroamazonía S. A., 2004-2005). En el año 2010 se registra a 18 familias palmicultoras en 11 veredas del Municipio (CPGA, 2013) y en el 2017 a 15 familias localizadas en 9 veredas (encuesta socioeconómica 2017). Entre sus asociados se encuentran campesinos e indígenas, algunos provenientes de otras regiones del país.

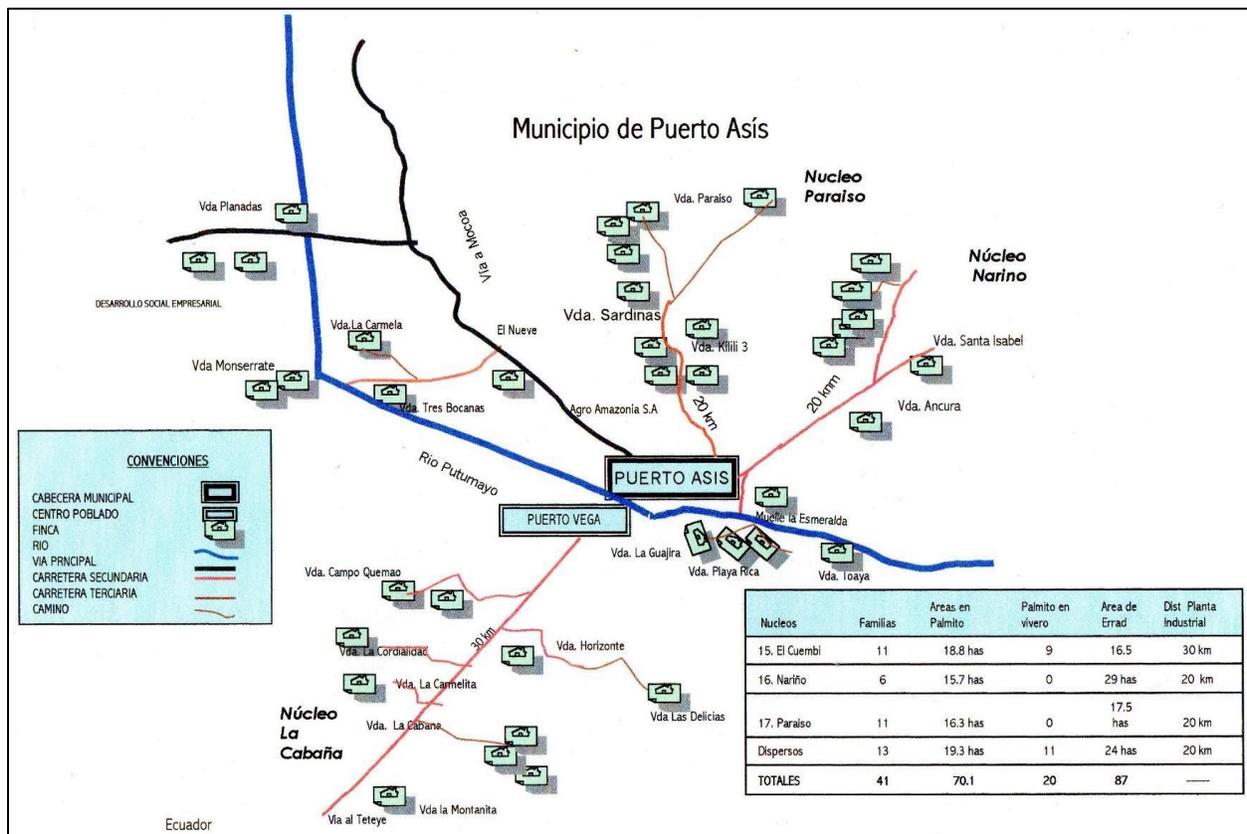


Figura 5. Núcleo productivo de palma de chontaduro para palmito. Fuente: Agroamazonía S.A. (2004-2005).

## 1.7 Metodología

**Enfoque metodológico.** Teniendo en cuenta las contribuciones de la hermenéutica y la etnografía en el desarrollo del enfoque, de los campos de aplicación ligados a los problemas sociales contemporáneos y a las amplias estrategias y modalidades de investigación que facilita (Cerda, 1993), el diseño de la investigación se planteó a partir de las lógicas del enfoque cualitativo, en virtud de reconocer y comprender al actor social en su ambiente natural (Martínez, 2011), de interpretar las dinámicas y multiplicidad del fenómeno social.

**Estrategia de investigación.** Como estrategia de investigación se determinó el estudio de caso, tomando como unidad de análisis a la Asociación de Productores Agropecuarios el Cuembí APAC, con domicilio en el Municipio de Puerto Asís, en el marco del proyecto de producción agroindustrial de palmito de chontaduro implementado en el departamento del Putumayo. Alonso (2002, citado por Garzón, 2013)

El estudio de caso es una estrategia de investigación en ciencias sociales aplicada a un único fenómeno contemporáneo complejo, que sea de carácter más específico que general y que a la vez represente una situación problemática más amplia; la investigación buscará cubrir en profundidad tanto el fenómeno como su contexto real y basarse en múltiples fuentes de evidencia y podrá tener el propósito de explicar, describir, explorar, evaluar o diagnosticar (Alonso, 2003, p. 1).

La investigación resultó de un análisis de tipo descriptivo, por cuanto describe y analiza la evolución (Martínez, 2006), en los últimos diez años, de la forma de organización de pequeños productores de palmito de chontaduro, asociados a APAC; tomando como referencia la participación de ésta en el proceso agroindustrial y las posibles implicaciones socioeconómicas en sus unidades productivas.

**Fuentes y técnicas para recolección de la información y datos.** Se determinan dos fases en el ejercicio investigativo para efecto de facilitar la comprensión del uso y la aplicación de instrumentos, así:

Primera fase – Consulta, recolección y análisis de información secundaria

La consulta de diferentes fuentes bibliográficas contribuyó entre otros a ampliar información referente al área de estudio, a la dinámica productiva del territorio y a esbozar su contexto socio político.

Los informes técnicos y de evaluación del proyecto agroindustrial de origen institucional, así como algunos estudios académicos relacionados con el tema de investigación realizados particularmente en la zona, permitieron obtener información relevante para el desarrollo de los objetivos del trabajo.

El acceso a documentos formales o legales de la organización en estudio que reposaban en instituciones y entidades del orden departamental y municipal como la Gobernación del Putumayo, la Cámara de Comercio y el Centro Provincial de Gestión Agroempresarial y en la misma empresa agroindustrial que facilitó parte de su archivo documental, posibilitaron la localización de los productores asociados y sus unidades productivas. A continuación, se detalla el proceso surtido en función de su localización:

Respecto al número de asociados fundadores de APAC, según acta de reunión No. 05 del 9 de junio de 1996 (contenida en la carpeta que reposa en la Gobernación del Putumayo) da cuenta de 40 asociados.

A partir de la información suministrada por la empresa a cargo de la operación de la planta agroindustrial, AMAZÓN Putumayo River (Montenegro, 2017), con relación al registro de recolección de cogollos en el periodo febrero a junio de 2007, se pudo elaborar una base de

información de 26 palmicultores, localizados en 20 veredas del Municipio de Puerto Asís, proveedores de la materia prima a AGROAMAZONÍA S.A.; cifra inferior a la registrada en el año 2004-2005 que daba cuenta de 41 familias productoras de palmito en jurisdicción del Municipio (Ver figura 5).

Para efecto de desarrollar el tercer objetivo específico de la investigación, también se pudo acceder a unas encuestas de “información general de palmicultores” realizadas por AGROAMAZONÍA S.A en el segundo semestre del año 2010, la información correspondía a 12 productores de palmito de chontaduro.

Con la colaboración del centro provincial de gestión agroempresarial de los Puertos, CPGAP, entidad encargada de prestar la asistencia técnica agropecuaria en el Municipio, se accedió a una base de datos que registraba a 18 palmicultores en el Municipio de Puerto Asís, y tras una minuciosa revisión se pudo reconstruir el formato con la información de los 6 productores no encontrados en el archivo de CORPOAMAZONÍA S.A, del 2010.

Finalmente, fue de gran utilidad esta información por cuanto arrojó datos precisos para la ubicación del grupo de población que posibilitó la investigación, conformado por productores de palmito y sus familias asociados a la organización APAC.

Con la información obtenida respecto a la localización de los productores, se procedió a zonificar el área objeto de estudio, tomando como referencia las veredas cercanas al casco urbano y a las cuales se puede acceder por vía terrestre y las veredas aledañas al río Putumayo a las cuales se accede por vía fluvial y terrestre.

**Segunda fase recolección y análisis de información primaria.** Preliminarmente se accedió al predio de un productor con el propósito de llevar a cabo la prueba piloto de entrevista

y poder detectar deficiencias en la guía de preguntas; al finalizar la actividad se amplió el espacio de interlocución con el entrevistado enriqueciendo la información recogida a partir de la guía.

Posteriormente y teniendo en cuenta la zonificación de las unidades productivas se ejecutó el plan de visitas de campo en el siguiente orden:

Tabla 5

*Plan de visitas unidades productivas de palmicultores Municipio de Puerto Asís*

No. Visitas área de estudio	Acceso	Veredas	No. Unidades productivas
Visita 1	Terrestre	Cocayá, Tres Bocanas, Peñazorá y Ancurá	7
Visita 2	Terrestre y fluvial	Carmelita, y La Cabaña	8
Visita 3	Terrestre y fluvial	Playa Rica, Campo Quemado y México	3

Fuente: Elaboración propia.

En dirección a responder los dos primeros objetivos de la investigación, se aplicó la entrevista semi-estructurada a 15 productores de palmito de los 18 identificados, por cuanto 2 de ellos vendieron sus predios y uno de los productores por su avanzada edad y quebrantos de salud vive actualmente en el casco urbano del municipio.

La entrevista semiestructurada permite la obtención de la información a través del diálogo directo con las personas, evitando algunos formalismos de los cuestionarios, como es el condicionamiento de la percepción de la persona y la limitación en el uso del (Geilfus, 2002). Esta técnica fue cuidadosamente seleccionada a partir del ejercicio de investigación de primer año de

la maestría, en el cual la organización y la participación de los productores de palmito del Municipio de Orito asociados a ASOPRAO fueron objeto de estudio; si bien el ejercicio abrió camino a la actual investigación quedaron interrogantes que no pudieron resolverse a través del cuestionario.



*Registro fotográfico 1.* Entrevistador-entrevistado-guías de campo; vereda Ancurá, Municipio de Puerto Asís. Fuente: Archivo personal.

La guía de entrevista se subdividió en dos partes, obteniendo a través de la formulación de preguntas abiertas entrelazadas información de tipo organizacional y del proceso participativo de los productores.

En el tema organizacional, los interrogantes planteados respondieron a dos pautas de análisis previamente identificadas, las estructuras y dinámicas de la organización; de igual forma, las preguntas orientadas para analizar la participación definieron los actores que han intervenido en el proceso, estrategias de participación y relaciones de confianza, solidaridad y reciprocidad de la base de asociados.

Así también, en dirección a conocer algunos efectos socioeconómicos del proyecto en unidades productivas de los asociados, se determinó útil para el ejercicio de investigación, encuestar a los mismos 15 productores a quienes se les realizó la entrevista semiestructurada.

El instrumento empleado fue el cuestionario, dada la posibilidad de estructurar y medir diversas variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2013, p. 285) y de aprovechar los datos

generados mediante este instrumento con anterioridad a la investigación, teniendo en cuenta que los mismos se analizarían en dos escenarios (años 2010 y 2017). En consecuencia, para evaluar los resultados, se usó una metodología cuantitativa y descriptiva, con un diseño no experimental, usando métodos propios de la estadística descriptiva como gráficos de barras y diagrama de frecuencias.

**1.7.1 Triangulación.** La asociación de estrategias en la investigación cualitativa facilitó el acceso a diversa información, permitiendo el contraste de sus fuentes en la producción de datos y enriqueciendo la interpretación y análisis del fenómeno estudiado (Vitorelli, y otros, 2014). Así el estudio de caso, la observación participante, las percepciones de los productores asociados obtenidas a través de la aplicación de entrevistas semiestructuradas y encuestas, y mediante comunicación directa con actores locales (instituciones y organización), facilitaron la técnica de contraposición de fuentes para lograr objetividad en el análisis.

**1.7.2 Limitaciones en la investigación.** La planta agroindustrial de palmito es administrada por una nueva empresa denominada AMAZÓN PUTUMAYO RIVER (Montenegro, 2017), y aunque el personal a cargo de la misma facilitó el acceso al archivo físico y algún tipo de información, el mismo está deteriorado e incompleto. El archivo contiene información contable, financiera y correspondencia, clasificadas en A-Z por año.

Puede considerarse como limitante las distancias existentes entre las unidades productivas, sobre todo con aquellas localizadas al margen del río Putumayo, en dirección al corredor Puerto Vega-Teteyé (zona veredal transitoria de normalización, frontera con Ecuador), lo que implica someterse a un horario para el paso de vehículos (carros y motocicletas) en un dispositivo mecánico operado por una empresa petrolera (ferry).

## 2. Análisis y Discusión

Como punto de partida y bajo el esquema propuesto por Klein (2005) se aborda la producción agroindustrial de palmito para identificar en él algunos rasgos determinantes que sustentan la configuración de un proyecto de desarrollo local. En cada fase del ciclo que este autor propone se plantean una serie de interrogantes que permitieron esbozar la dinámica y curso que tomó el fenómeno objeto de estudio.

**¿El proyecto es producto de la reacción social frente a la crisis o el inicio de un proceso cíclico?** La economía local soportada en la producción de cultivos ilícitos generó inestabilidad social y deterioro ambiental, situación que se agudizó con las acciones restrictivas del gobierno al optar por la fumigación de áreas sembradas. El pronunciamiento para superar la crisis se expresó a través de los movimientos sociales que exigían al estamento gubernamental generar opciones socioeconómicas y productivas. El proyecto agroindustrial de palmito justamente fue una de las apuestas productivas en el departamento del putumayo, promovido por la Organización de las Naciones Unidas ONU. (UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos, 2007, p. 55).

**¿Interpreta las necesidades locales y genera o refuerza dinámicas sistémicas de escala local?** Colonos, indígenas, campesinos hacen parte de la población asentada en gran parte del territorio; cada uno de estos actores asumen la producción de palmito como alternativa socioeconómica, no obstante, por previsiones desacertadas en la operación de la planta agroindustrial y deficiencias en la administración empresarial se presentan los primeros conflictos que terminan generando inestabilidad del proceso e incertidumbre en el ambiente local.

**¿Los actores locales orientan su capacidad financiera y organizativa en torno a asegurar la viabilidad del proyecto?** Las instituciones y la población objetivo en dirección a

consolidar el proyecto inician con la constitución de las asociaciones de productores en cinco municipios del departamento, estas conformarían posteriormente la organización agroindustrial encargada de la operación y administración de la empresa. El establecimiento de los primeros cultivos como la construcción de la planta física y su dotación requirieron la inyección de importantes recursos del orden municipal, nacional y de cooperación internacional.

A continuación, se detallan las inversiones realizadas durante el periodo 1998 al 2001 en función de la puesta en marcha del proyecto agroindustrial de palmito de chontaduro en el departamento del Putumayo.

Tabla 6

*Inversión proyecto de palmito de chontaduro en el periodo 1998 al 2001*

<b>Año 1998</b>					
Unidad	No. Proyecto	Nombre del Proyecto	PLANTE	CONTRAPARTIDA	TOTAL
UNOPS	1379	Fortalecimiento institucional de Agroamazonia - proyecto producción de palma de chontaduro para palmito, para el establecimiento del departamento técnico para la prestación de asistencia técnica	138.953.503,00		138.953.503,00
Presidencia	1360	Planta procesadora de palmito -Putumayo	326.121.318,00		326.121.318,00
Presidencia	1364	Elaboración Plan de manejo ambiental de la planta enlatadora de palmito -Puerto Asís	39.166.704,00		39.166.704,00
			504.241.525,00		<b>504.241.525,00</b>
<b>Año 1999</b>					
Unidad	No. Proyecto	Nombre del Proyecto	PLANTE	CONTRAPARTIDA	TOTAL
UNOPS	2299	AGROAMAZONIA Transferencia de Tecnología en el cultivo de palmito de chontaduro COL 95-014	165.000.000,00		165.000.000,00
UNOPS	1511	Fortalecimiento institucional de Agroamazonia - proyecto producción de palma de chontaduro para palmito, para el establecimiento del departamento técnico para la prestación de asistencia técnica	49.628.000,00		49.628.000,00
			214.628.000,00		<b>214.628.000,00</b>
<b>Año 2000</b>					
Unidad	No. Proyecto	Nombre del Proyecto	PLANTE	CONTRAPARTIDA	TOTAL
USAID		Diversificación de la Planta procesadora de palmito en Puerto Asís, Putumayo	87.714.000,00	17.720.000,00	105.434.000,00
UNOPS		AGROAMAZONIA B-91	67.725.000,00		67.725.000,00
			155.439.000,00	17.720.000,00	<b>173.159.000,00</b>
<b>Año 2001</b>					
Unidad	No. Proyecto	Nombre del Proyecto	PLANTE	CONTRAPARTIDA	TOTAL
UNOPS		AGROAMAZONIA B-91	70.000.000,00		70.000.000,00
UNOPS		AGROAMAZONIA B-92	35.000.000,00		35.000.000,00
			105.000.000,00		<b>105.000.000,00</b>

Fuente: PLANTE 2001, Respuestas al cuestionario sobre el Plan Colombia y sur de Colombia, los departamentos Amazónicos, formulado a la Directora del Plan Nacional de Desarrollo Alternativo por los Representantes a la Cámara de Caquetá y Putumayo.

Según información de la Dirección del Plan Nacional de Desarrollo Alternativo, en el año 2000 se ejecutaron otras inversiones que involucran al proyecto, pero no se relacionan en la tabla anterior por cuanto incluyen actividades complementarias del programa de desarrollo alternativo, las cuales se presentan en la tala 7.

Tabla 7

*Actividades complementarias del programa de desarrollo alternativo*

Año 2000					
Unidad	No. Proyecto	Nombre del Proyecto	PLANTE	CONTRAPARTIDA	TOTAL
USAID	Donación	Producción de abonos mediante la transformación de residuos orgánicos provenientes de proceso de palmito y del matadero de Puerto Asís, en cuatro Municipios del bajo Putumayo	22.000.000,00	11.100.000,00	33.100.000,00
USAID	Donación	fomento del cultivo de chontaduro y de áreas productivas para autoconsumo para pequeños productores de las Asociaciones APAC, ASOPACA, ASOPAS, ASOPRAV Y ASOPRAO del departamento del Putumayo	342.878.000,00	378.452.000,00	721.330.000,00

Fuente: PLANTE 2001, Respuestas al cuestionario sobre el Plan Colombia y sur de Colombia, los departamentos Amazónicos, formulado a la Directora del Plan Nacional de Desarrollo Alternativo por los Representantes a la Cámara de Caquetá y Putumayo.

**¿La solidaridad orienta la acción de los actores locales?** La problemática asociada a la fumigación de cultivos ilícitos que afectó a propios y extraños les convocó a manifestarse, a generar propuestas y a exigir soluciones; por ejemplo, entre las propuestas se pretendía el tránsito de la erradicación forzosa a “la sustitución manual de cultivos ilícitos” (Duque, 2002). La estrategia promovida desde esa base se expresó precisamente en las marchas cocaleras, o en los movimientos sociales.

De otro lado, la asociatividad entraña solidaridad, “relaciones y comportamientos solidarios existen” (Razeto, 1999, p. 4) más aún pueden converger camino a la economía solidaria dependiendo el fin que persigan y el grado o intensidad en que se materialicen. En un escenario asociativo también confluyen motivaciones, experiencias e iniciativas que se enriquecen y complementan. (Razeto, 1999).

**¿Los actores desarrollan una conciencia colectiva delimitada territorialmente?** Si la solidaridad orienta la acción de los actores locales, los actores desarrollan una conciencia colectiva territorial (Klein, 2005); una de las manifestaciones de la acción colectiva corresponde la vinculación de la entidad territorial municipal al disponer del lote en donde se proyectaría la construcción de la planta física, lo que finalmente determinó su localización y operación en el Municipio de Puerto Asís. Otra expresión correspondió a la estrategia empleada por las asociaciones responsables de la provisión de la materia prima para exigir oportunidad del pago y precio justo, ello las convierte en “socio (partner)” (Just, Martínez, Estanyol, & Mora, 2000).

**¿La acción colectiva es base de nuevos emprendimientos?** La empresa agroindustrial explora opciones en líneas productivas como los frutales amazónicos y el agua natural. Sin embargo, en el caso de la producción de frutales (cocona, arazá y copoazú), solo algunos de los productores encuestados disponen de este tipo de cultivos en sus unidades.

El proyecto alternativo de producción de palmito deja en los asociados enseñanzas y aprendizajes quizá no con la fuerza necesaria para el emprendimiento de nuevas iniciativas agroindustriales, de tal modo que bajo este esquema analizado no se percibe la reproducción natural del ciclo, principio estructurante del desarrollo local.

Continuando con el proceso de indagación y teniendo en cuenta que “los casos más interesantes de desarrollo local están frecuentemente ligados a una resistencia activa a abandonar un territorio, extremando por lo tanto la búsqueda de las formas de desarrollo que hagan posible la permanencia” (Arocena, 2002, p. 25); en el ejercicio investigativo se aprecian dichas formas en tres unidades asociadas, éstas son referentes que evidencian la materialización de ese precepto; la ganadería bovina como alternativa de opción productiva, el sostenimiento del cultivo de palmito fumigado haciendo frente a la adversidad causada por la medida gubernamental, y el

establecimiento de los cultivos de palmito y coca como medios contrapuestos de producción, generando continuidad en el debate entre lo lícito y lo ilícito, entre la persistencia y la resistencia.

La persistencia de palmicultores expresada en la permanencia en sus unidades productivas pese a la fumigación de los cultivos, puede ser reflejo del vínculo con la tierra y con el lugar mismo, motivaciones identificados por Spicer en 1971 (citado por Mora, 2008) como elementos simbólicos; ello mismo configura su identidad “la cual puede ser más fuerte que cualquier racionalidad económica” (Mora, 2008, p. 125).



Registro fotográfico 2.



Registro fotográfico 3.



Registro fotográfico 4.

En vía de determinar la evolución de la organización se identificaron hitos históricos en el proceso, los que además se constituyeron en pautas para el análisis de la estructura, dinámicas y estrategias participativas, para establecer las implicaciones sociales, económicas y ambientales, a partir de la constitución como asociación en el segundo semestre de 1994 hasta el primer semestre de 2017, cuando se encuentra en curso su disolución.

Ruíz (2004, como se citó en Iglesias & Ramírez, 2008) determinó que las condiciones del entorno y la capacidad de organización son factores que estructuran y configuran el desarrollo local, de ahí el interés por abordar inicialmente los antecedentes históricos que habrían moldeado el entorno territorial y la organización como estructura que sustenta el proceso de desarrollo productivo.

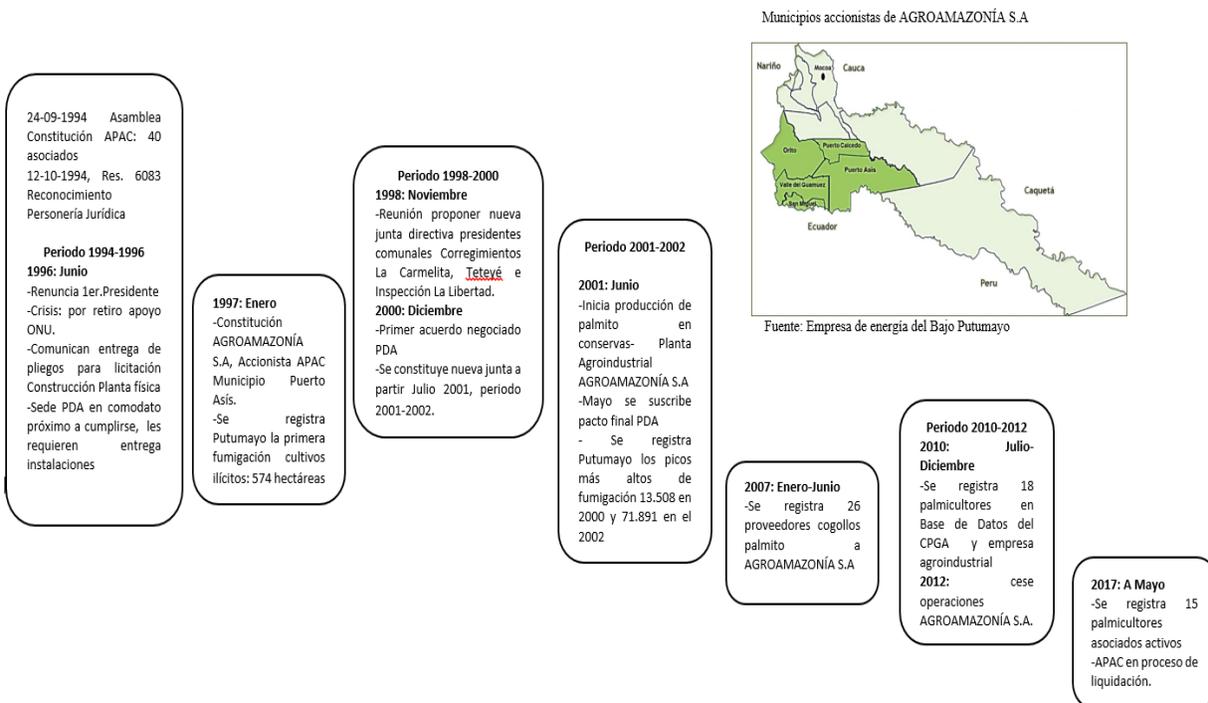


Figura 6. Línea de tiempo - trayectoria Asociación Agropecuaria El Cuembí. Fuente: Elaboración propia.

En virtud de lo anterior, se citan algunos acontecimientos que quizá marcaron el proceso de consolidación del proyecto, como fue la realización del paro cívico campesino en el año de 1996, las primeras fumigaciones efectuadas entre julio y agosto de 1998 y el paro armado en agosto de 2000 que tuvo una duración aproximada de tres meses.

En respuesta a estos hechos se llevan a cabo en el Municipio de Puerto Asís, un acuerdo inicial celebrado en el año 2000 y el pacto final del 2001; el primero incluyó al corregimiento de Santana e inspección de caña Brava, y el segundo a cien veredas del Municipio, correspondiente a los corregimientos de Teteyé, Piñuña Blanco, La Carmelita, Villa Victoria, y las inspecciones de Alto y Bajo Cuembí, Puerto Vega y Comandante (Duque, 2002).

Al interior de estos acontecimientos se visibilizó un proceso organizacional de las comunidades afectadas, sin embargo, el alcance y propósito de esos acuerdos pre determinaron la temporalidad de esa organización; una de las posibles causas se atribuye a la población flotante en el Municipio de Puerto Asís, lo cual no garantizaba estabilidad y consolidación del proceso organizacional. Entre 1973 a 1985, en una década aproximadamente se duplicó la población en dicho Municipio, superando el módico incremento intercensal de la capital del departamento, lugar que ya ofrecía alguna infraestructura para el asentamiento poblacional.

En espacios territoriales de similares características, también impactados por el fenómeno de cultivos ilícitos, se advierte gran semejanza con la referida situación demográfica, evidenciado por algunos investigadores:

Hay una mayor dificultad de generar organización con una población flotante tan grande como la que hay en el Caquetá. Esta población no tiene arraigo ni claridad sobre su futuro. No está interesada en construir región. Entre las personas que llegan a las zonas de cultivos ilícitos, algunas vienen con un marcado interés utilitario ligado a las bondades económicas de la coca y permanecerán allí hasta que duren estas bondades (Ferro, Uribe, Osorio, & Castillo, 1999).

Ahora bien, para la comprensión del porqué de la organización social comunitaria para abordar la organización productiva en el medio rural, se funda en la necesidad de explorar cuales fueron esos aportes o contribuciones que coadyuvaron en su estructuración, considerando que no es apropiado aproximarse a una realidad organizacional sin dimensionar las posibles modalidades que también pudieron emerger en ese tipo de escenarios. Este planteamiento se acuña en la percepción de Nan Lin en el 2001 (como se citó en Barozet, 2002), quien concibe el capital social

como “recursos enmarcados en la estructura social que son accesibles o que se pueden movilizar mediante una acción intencional” (p. 131).

Indagando a cerca del capital social, de lo que Durston (2000) denominó “precursores o materia prima del cual pudo emerger”, resulta inevitable abordar posiciones como la expresada por Cano en 2006, en contraposición a quienes advierten que el tipo de programas de desarrollo alternativo no pueden prosperar por cuanto no existe tejido social en las zonas de cultivos de uso ilícito; este autor señala:

Por el contrario, casi sin excepción, en cada rincón del territorio, independientemente de su grado de marginalidad, se hallan diversas modalidades de organización familiar, vecinal y comunal, cuya informalidad es sólo el producto de la falta de reconocimiento por parte del resto de la sociedad (Cano, 2006, p. 131).

Diferente es por ejemplo lo que el mismo autor señala respecto a la formulación de los programas que pueden no ser efectivos porque se trazan en “ausencia de consenso entre los productores acerca de los mismos, y del desconocimiento de su específica racionalidad por parte de las entidades ejecutoras” (Cano, 2006, p. 122), generando “pérdida de la confianza del campesinado en el Estado, en los organismos de cooperación internacional, y en las políticas de desarrollo alternativo” (Cano, 2006, p. 122).

En su fase inicial el Programa de Desarrollo Alternativo proyectó sus metas basado principalmente en un enfoque económico. Estas se establecieron en función de la rentabilidad de los proyectos y del total de hectáreas erradicadas de coca, “relegando las condiciones sociales y políticas a un segundo plano” (DNP, 2003, p. 5). Hasta el periodo 2003-2006 este programa presupone la introducción como eje del proceso a las comunidades y sus formas organizativas, en

procura del fortalecimiento del capital social “estimulando la organización, la participación y el control comunitario” (DNP, 2003, p. 6).

La investigación tomó como referente la asociación APAC formalmente constituida, sin embargo, al indagar sobre la experiencia asociativa algunos entrevistados se remitieron a proyectos productivos promovidos al interior de la comunidad, sin que se lograra determinar si estas iniciativas correspondían o no a la creación de organizaciones informales.

Según estudio de las Organizaciones productivas que hacen posible el desarrollo alternativo en Colombia adelantado por Naciones Unidas *oficina contra la droga y el delito* & Presidencia República de Colombia *Acción Social*, las organizaciones pueden ser formales o de derecho e informales o de hecho (Naciones Unidas, 2013, p. 10) de lo cual depende su existencia como forma jurídica.

## **2.1 Caracterización de la organización**

La Asociación de Productores Agropecuarios el Cuembí, APAC, es una organización de base campesina con una vida jurídica de 23 años, domiciliada en el Municipio de Puerto Asís, Putumayo. Contaba con 40 asociados en el año de 1996 (según Acta No. 05 del 09 de junio de 1996), con una ostensible reducción al 2010, año en el que se registra a 18 asociados productores (Encuesta socioeconómica 2010 Agroamazonía S.A. y base de datos del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial de los Puertos, CPGA, 2014).

En 1997 se da su integración a la empresa Agroindustria de la Amazonía AGROAMAZONÍA, sociedad anónima, encargada de la transformación del cogollo de palma de chontaduro producido por los asociados. Esta asociación junto a cuatro organizaciones de productores agropecuarios, llegaron a representar el 70% de la composición accionaria de dicha empresa (Macías, 2005).

**2.1.1 De los productores asociados.** A partir de los datos obtenidos por AGROAMAZONIA S.A en las encuestas realizadas en el año 2010, se identificaron a 18 productores de palmito asociados a APAC, de los cuales se registraron a tres mujeres y quince hombres. Para el año 2017 se mantiene esa correspondencia de género en la asociación. Sin embargo, es importante señalar que, sin haber renunciado a la asociación, actualmente tres productores se han dedicado a actividades diferentes a las que involucró inicialmente el proyecto productivo agroindustrial.

Respecto a la procedencia, se evidenció que, del total de los socios encuestados en el 2017, el 66,7% proviene de otras regiones del país y el 33,3% son oriundos del departamento del Putumayo. La permanencia en el municipio y especialmente en las veredas por más de 20 años puede significar esa “capacidad de adaptación y arraigo a la zona” (Ferro y otros, 1999) de los productores.

Así también, a partir de la encuesta socioeconómica realizada en el marco de esta investigación (2017), se determinó que los productores asociados son a su vez Jefe de Hogar en las 15 unidades familiares productoras de palmito localizadas en el Municipio de Puerto Asís. El 40% de los hogares están conformados por dos personas, el 26,67 conformado por cuatro integrantes; solo dos familias que equivalen al 13,33% registran 3 integrantes y las demás que representan un 6.67% cada una, están conforman entre 1, 5 y 6 personas.

**2.1.1.1 Edad de los asociados.** En virtud del análisis comparativo 2010-2017, se identificó para el año 2010 que las mujeres se encontraban en un rango de edad entre 40 a 50 años y los hombres entre los 41 a 80 años, las mujeres eran el grupo de población más joven de la organización; 5 de los asociados se ubicaron en el rango de 41 a 50 años, 8 entre 51 a 60 años, 4

entre 61 a 70 años y 1 entre 76 a 80 años. En el año 2017 se encuestaron 15 asociados, de los cuales 8 se encuentran entre 51 a 60 años, 4 entre los 61 a 70 años y 3 tienen más de 75 años.

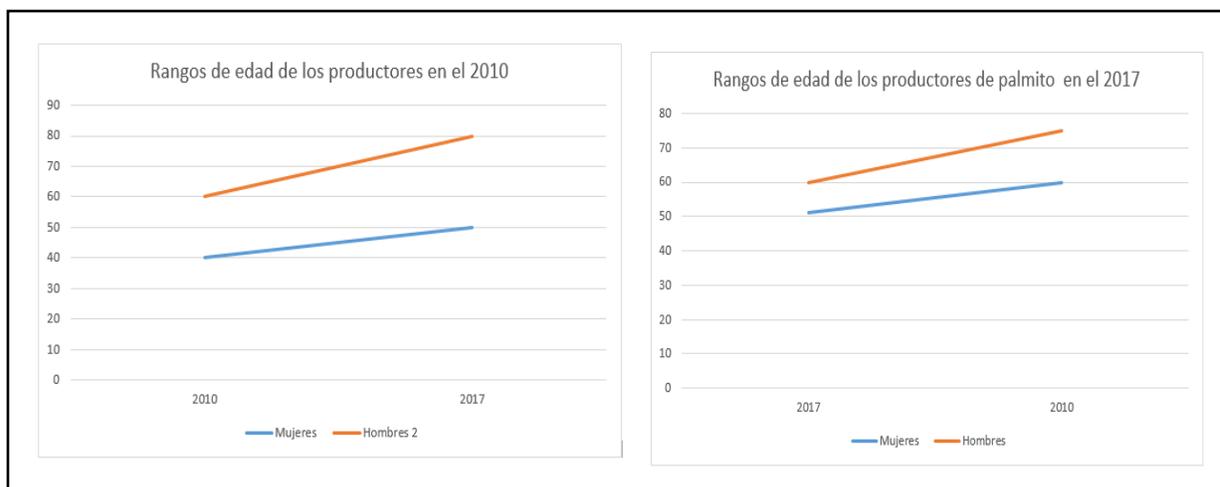


Figura 7. Comparativo de la edad de los asociados. Fuente: Encuestas AGROAMAZONIA S.A. 2010 y esta investigación 2017, elaboración propia.

**2.1.1.2 Nivel de escolaridad.** El componente educativo de los productores asociados identificado a partir del comparativo de las encuestas, años 2010 y 2017, refleja que en su mayoría los productores no lograron cursar nuevos estudios, manteniendo su nivel de escolaridad.

Para el año 2010 el 67% de los productores solo alcanzaron estudios de básica primaria y 22% de básica secundaria. Se destaca que solo 2 productores terminaron el bachillerato y 2 eran analfabetas. En el 2017 se observa, sobre un total de 15 asociados encuestados, que el 66,6% adelantaron estudios de básica primaria y el 20% de básica secundaria, un productor logró estudios de técnico con el SENA y uno es analfabeta.

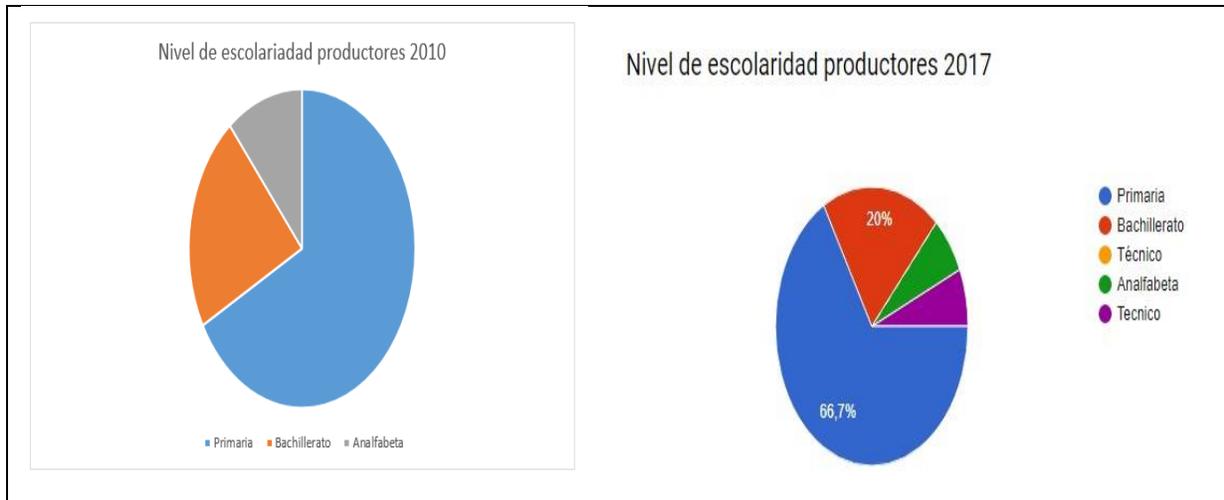


Figura 8. Nivel escolar de los productores 2010, 2017. Fuente: Encuesta; Elaboración propia.

El nivel de escolaridad es determinante en el proceso, dada la pretensión de lograr que los productores asociados se empoderarán y se convirtieran en dueños de la empresa agroindustrial.

En términos de Bucheli (2008) la educación, la organización y la comunicación son actividades de transformación que requieren un proyecto social, y es el estado con sus instituciones quienes deben posibilitar a los ciudadanos un acceso real al sistema educativo y garantizar su permanencia. De este modo se habilita a la comunidad para que sea dueña de su cambio y no contexto de intervención y destinataria de acciones (Pastor, 2004).

**2.1.2 De las unidades familiares.** Según la encuesta aplicada en el año 2010, excluyendo a los productores, 70 personas representadas en 32 mujeres y 38 hombres constituían la comunidad de las unidades productivas de palmito. Para el 2017, por información de los socios activos encuestados se registran 19 hombres y 17 mujeres.

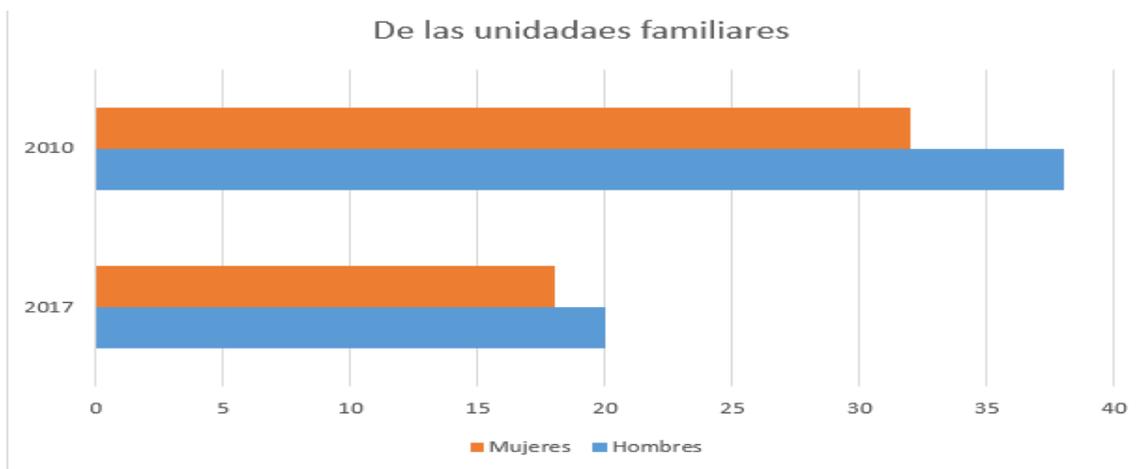


Figura 9. Comparativo género de las unidades familiares 2010, 2017. Fuente: Encuesta; Elaboración propia.

En el 2010, de 8 niños y niñas situados en el rango de 0-5 años, se registran dos en preescolar; en el rango de 6-10 años se encuentran 5 niños y niñas y el número de individuos que para la época de la encuesta cursaban entre 1 al 5 grado ascienden a 31 personas. Entre los 11 a 20 años se encuentran 24 personas y 25 cursando del 6 al 11 grado. Sin ningún estudio se reportan 9 personas; un técnico, un tecnólogo y un universitario son los de mayor nivel de estudio en esa comunidad.

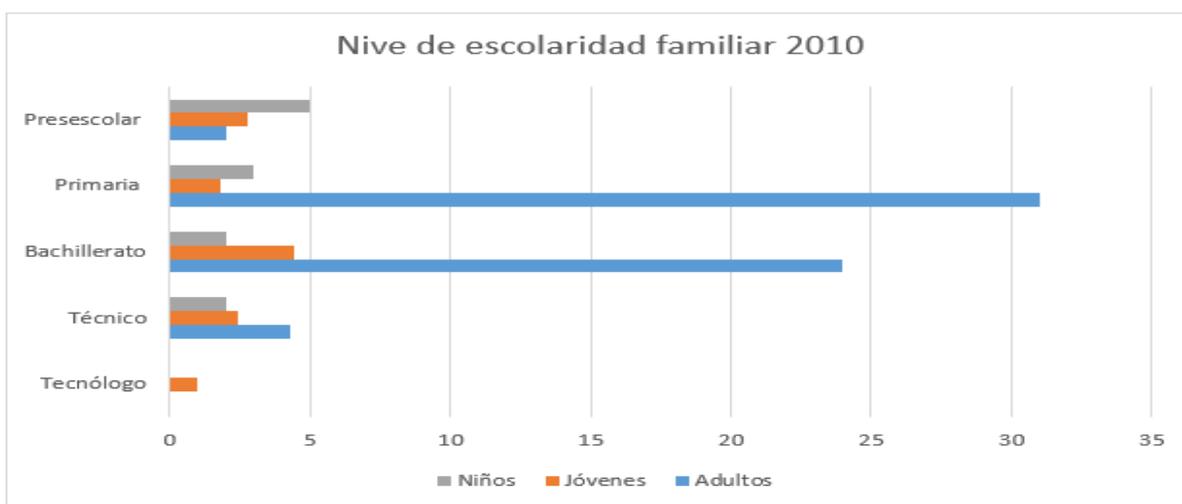


Figura 10. Nivel de escolaridad unidades familiares 2010. Fuente: Encuesta; Elaboración propia.

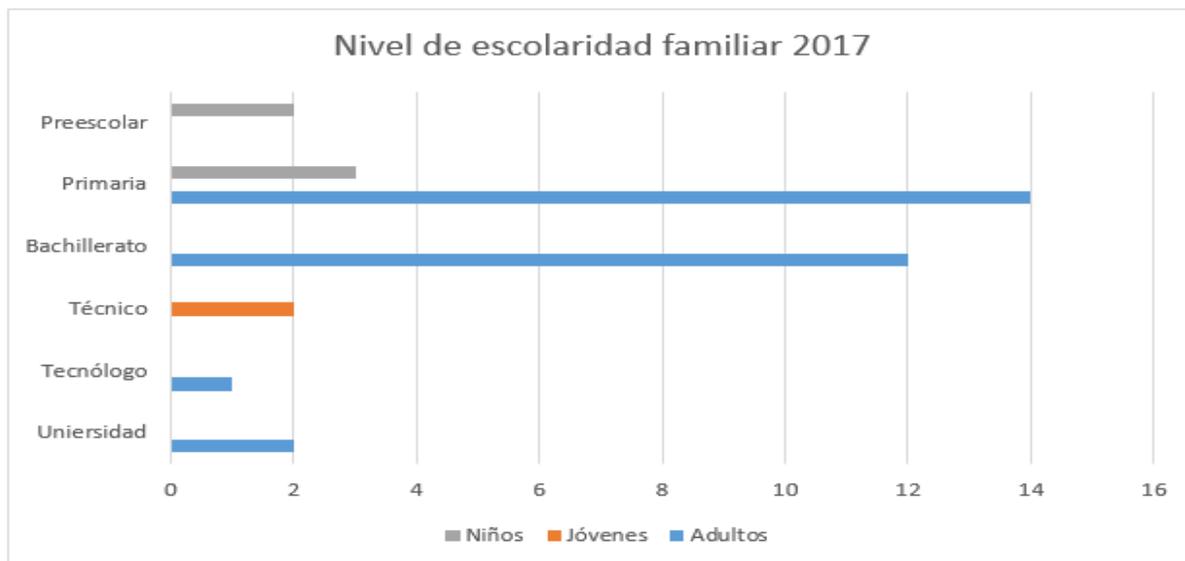


Figura 11. Nivel de escolaridad unidades familiares 2017. Fuente: Encuesta; Elaboración propia.

En el 2017, en el rango de 6-10 años se tienen 2 niños y 16 personas con estudios de 1 a 5 primaria. 15 personas con estudios de 6 al 11 grado de secundaria mientras que la población ubicada en el rango de 11 a 20 años asciende a 9. Dos técnicos, un tecnólogo y dos universitarios suman las personas de la comunidad con un nivel superior de estudios.

**2.1.2.1 Salud.** El servicio de seguridad social en salud en gran medida es cubierto por el SISBEN, 13 familias, que equivale a 88,2% del total de las familias encuestadas acceden al sistema. 2 familias correspondientes al 11,8% se encuentran vinculadas a las EPS Cafesalud y Sanitas.

Teniendo en cuenta la complejidad de procedimientos o de atención especializada, los usuarios del área rural son llevados al hospital de segundo nivel Puerto Asís o al Hospital de Mocoa que cuenta con el tercer nivel de atención.

**2.1.2.2 Vivienda.** El 76,5% de los asociados viven en las unidades productivas localizadas en zona rural, el 23,5% de ellos vive en el casco urbano del municipio de Puerto Asís. En general

los espacios habitacionales de las familias tienen paredes construidas en madera burda, cemento, ladrillo; piso en baldosa, cemento o madera rústica y techo en eternit, zinc y cartón.

En las unidades productivas, el agua que se utiliza para preparar los alimentos de consumo humano proviene de fuentes como ríos, quebradas y pequeños nacimientos. En la cabecera municipal no se presta eficientemente el servicio de acueducto, así los habitantes de las zonas deben acudir a la construcción de aljibes para abastecerse del líquido.

De igual manera, no se dispone de un sistema de alcantarillado que preste el servicio en el área rural, se han instalado en las viviendas pozos sépticos y en algunas unidades sanitarias que vierten sus aguas servidas y excretas a pequeños caños, presentándose problemas de contaminación de esas fuentes. El manejo de residuos sólidos se lleva a cabo bajo la práctica de quema y/o incorporación directa al suelo. En la cabecera municipal de Puerto Asís se presta servicio de recolección de residuos y estos son depositados en un relleno sanitario.

## **2.2 Estructuras promotoras de la organización**

Para contrarrestar los efectos de la actividad ilícita el estado adoptó la erradicación forzosa a través de la fumigación aérea de los cultivos<sup>6</sup>, lo que motivó a un gran número de productores a vincularse a proyectos ofertados por el programa de desarrollo alternativo; ello lo corroboró un estudio realizado a los beneficiarios de dicho programa en el departamento del Putumayo, en el año 2004, el cual se adelantó a fin de medir su percepción e impacto. En él se indagó sobre las razones de las familias para erradicar, arrojando el siguiente resultado:

---

<sup>6</sup> Según reporte del sistema integrado de monitoreo de cultivos ilícitos-SIMCI, en el periodo 2001-2013, el pico más alto de producción de hectáreas de coca en Colombia se registró en el año 2001 (O.D.C., 2017) correlativamente la Dirección Nacional de Estupefacientes-DNE y el SIMCI reportan un área cultivada de coca en el departamento del Putumayo de 47.120 hectáreas en el 2001.

Tabla 8

*Motivación para vincularse al programa de desarrollo alternativo*

Evitar fumigación	27,7 %
Cambiar forma de vida	19,2
Por compromiso con el programa	20,1
Dar ejemplo a los hijos	7
Acceder a recursos	14,2

Fuente: Llano, (2004), p. 19.

Al indagar a los integrantes de APAC sobre la razón que les motivó a asociarse y a emprender el proyecto agroindustrial de palmito, aluden a la apuesta productiva que les permitió evitar las acciones del estado con sus medidas coercitivas y naturalmente a la presión que implica el ejercicio de una actividad ilícita.

En ambos casos, claramente se percibe la existencia de motivaciones asociadas al empeño de la conversión productiva lícita, la cual tenía posibilidades de afianzarse a través de la organización, considerando ésta como “escenarios básicos de formación de valores y conductas, construcción de visiones y objetivos comunes, definición de compromisos mutuos, colaboración, relaciones y vínculos” (Villar & Flórez, 2011, p. 12).

**2.2.1 Organizaciones previas al desarrollo del proyecto.** Se reconoce a las juntas de acción comunal JAC como gestoras de proyectos de interés comunitario, refieren sus logros a partir de la realización de infraestructura educativa, vial, salud y productiva; así también, se las identifica como espacios en los cuales se generan compromisos y se asumen determinadas funciones.

En virtud de lo anterior, la organización comunal promotora de la acción colectiva pudo favorecer en su interior el establecimiento de relaciones de confianza y cooperación,

manifestaciones propias del capital social, según el concepto de North (1990) citado por Durston (2008), y de Villar y Florez, (2011) quienes definen que “Las organizaciones, en su interior, son micro-fuentes de capital social” (p. 12).

El trabajo comunitario o “mingas” en términos de algunos pobladores locales, reflejan ese sentido de colaboración en pro de un beneficio mutuo; así también, el ejercicio de elegir y encomendar dignidades y funciones a determinados miembros de la comunidad, expresan nexos de credulidad y confianza entre ellos.

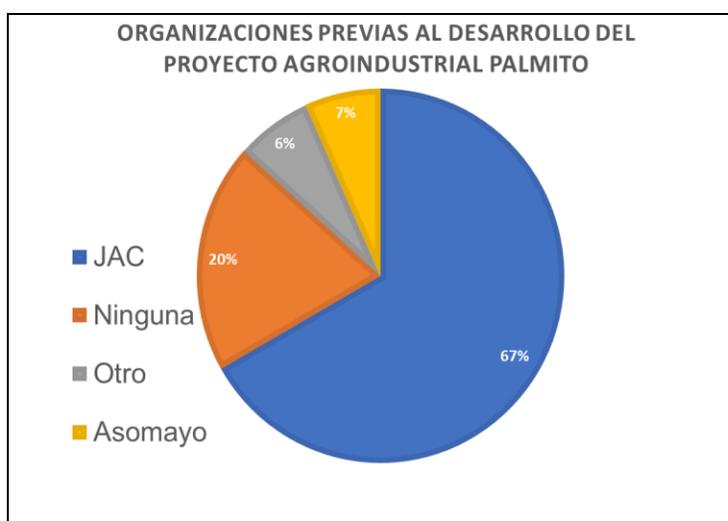


Figura 12. Organizaciones previas al proyecto agroindustrial de palmito. Fuente: Encuesta; Elaboración propia.

De 15 productores encuestados, el 67% reconocieron a las JAC como una organización de la comunidad, el 20% de ellos informaron que no había ninguna antes del proyecto; el programa Plante y la asociación ASOMAYO en igual proporción porcentual son reconocidas como organizaciones por el 6.7% de los productores.

La construcción de obras físicas es quizá el referente más significativo para el colectivo sobre los logros de las JAC; en virtud de la organización, se destaca la puesta en funcionamiento del Colegio Ecológico del Cuembí, por su naturaleza y cobertura en el área rural; la institución

educativa fue creada en 1993 con apoyo de la autoridad municipal, se localiza a 23 kilómetros de la cabecera municipal sobre el corredor vial Puerto Vega – Teteyé y presta servicios educativos entre otros, a estudiantes “procedentes de las etnias (Awa y Embera Chamí)” (España, Pantoja, & Romero, 2017, p. 19).

### **2.2.2 Constitución de la Asociación de Productores Agropecuarios el Cuembí, APAC.**

Como parte de la estructura organizacional, la asociación de productores agropecuarios del Cuembí se originó a partir del proyecto de producción de palmito de chontaduro auspiciado por la Organización de las Naciones Unidas, ONU; a raíz de la expectativa generada por la creación de la empresa agroindustrial que les permitiría la reconversión económica y social, los productores dieron lugar a la conformación de la asociación a finales de 1994, estableciendo paralelamente los primeros cultivos de chontaduro para palmito. Según lo informado por los asociados, en el proyecto participaron quienes tuvieron cultivos de uso ilícito, trabajadores de esos predios y personas ajenas a ese tipo de prácticas (Entrevistas, 2017).

El objeto social de dicha asociación se resume en cinco objetivos: asociar a los campesinos, velar por los intereses individuales y colectivos de sus asociados, estimular el desarrollo socioeconómico y cultural, establecer vínculos con otras organizaciones afines y propender por el desarrollo regional con alternativas lícitas en el campo agropecuario.

**2.2.2.1 Motivaciones para la creación de la asociación.** Los asociados significaron el proyecto como una alternativa lícita, reconociendo que la producción de hoja de coca los exponía a constantes presiones, a la persecución de la fuerza pública y al riesgo de perder la vida.

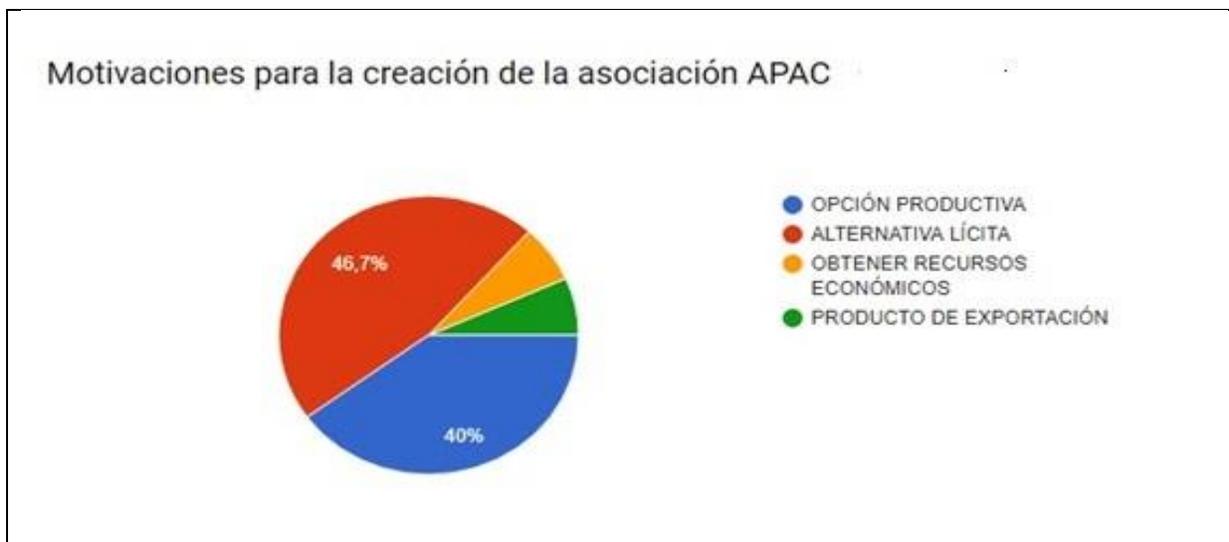


Figura 13. Motivaciones para la creación de la asociación APAC. Fuente: Encuesta. Elaboración propia.

De 15 productores encuestados el 86,7% señalaron como referente motivacional la producción alternativa lícita y productiva para integrar la asociación; en menor proporción estuvo la percepción del 6,8 de ellos con la opción de generar recursos económicos y un 6,6 de asociarse frente a la expectativa de exportación.

Teniendo en cuenta que no todos los habitantes de la comunidad rural emprendieron la siembra de palmito y que algunos continuaron con los cultivos ilícitos, se generó cierta tensión al interior de la comunidad y temor por lo que pudiera sucederles. La presencia institucional en el medio con sus labores de verificación y las acciones restrictivas de la fuerza pública amenazaban la tranquilidad en su conjunto.

Benigno Muñoz de la vereda La Cabaña percibe que el interés únicamente fue de los palmicultores “solo los que estábamos con palmito, la demás gente siguió con sus cultivos de coca...” (entrevista personal, 20 de mayo 2017).

**2.2.2.2 Causal de pérdida de la calidad de asociado.** En el imaginario colectivo no se perdía la calidad de asociado, refieren el retiro voluntario por la inactividad en la producción del

palmito, es más estas comunidades son conscientes que la asociación no se ha disuelto, que aún existe.

Porque a medida que pasaba el tiempo no se veían los cultivos...la gente se desanimó por las vías que conducían a Popayán donde se llevaba el palmito para maquilar, se dañaban las carreteras y esto se perdía por no entregar a tiempo... eso ocurrió en el año 1997 (Montenegro, entrevista personal, 17 de febrero de 2017)

Nunca se perdía uno veía y si eso era malo se retiraba...llegué a producir 5000 tallos por corte...el precio del palmito no compensó y la fumigación acabó con todo, tuve que salir por orden de esa gente, me accidenté y debía asistir a curaciones al hospital y se me señaló que era informante (Aldana, entrevista personal, 20 de mayo de 2017).

En el artículo noveno del capítulo segundo de los estatutos de la asociación, se contempla la pérdida de la calidad de asociado, por renuncia, falta grave e incumplimiento reiterado de los deberes, por muerte, aunque pueden continuar los herederos. Siendo este asunto tan relevante para mantener vigente y activa la organización, se percibe el desconocimiento de los estatutos por parte de los asociados.

**2.2.3 Creación y funcionamiento de Agroamazonía.** La sociedad mercantil Agroamazonia S.A., de economía mixta, de carácter cerrada, creada el 24 de enero de 1997, según consta en escritura pública número 068 de 1997 de la Notaría única del círculo de Puerto Asís, actuó en representación de cinco asociaciones de productores agropecuarios, a saber, ASOPAS del Municipio de San Miguel, ASOPACA de Puerto Caicedo, ASOPRAVG del Valle del Guamuez, APAC de Puerto Asís y ASOPRAO de Orito, además de SOAGROMAYO y SURCO.

Esta empresa perseguía entre sus objetivos elevar el nivel socioeconómico de los productores, mejorar y consolidar los procesos organizacionales comunitarios, desarrollar y ampliar la participación de los agricultores en procura de mejores condiciones de vida.

AGROAMAZONIA S.A. es una empresa agroindustrial a cargo del procesamiento y comercialización del palmito de chontaduro; encargada de prestar asistencia técnica, suministrar semilla y comprar el cogollo a los palmicultores que fueron cubiertos con las acciones del Programa de Desarrollo Alternativo PDA, en el departamento del Putumayo (Ortiz, 2003). Inició el proceso de producción de palmito en conserva en junio de 2001.

La planta industrial y las instalaciones en donde funcionó Agroamazonía S.A., está ubicada en el kilómetro 5 en la vía que conduce de Puerto Asís a Mocoa. Sin pretender abordar a profundidad el proceso agroindustrial del palmito, por cuanto no es propósito de esta investigación, a continuación, se describe la secuencia de operaciones en el proceso y situaciones que evidenciaron algunas limitaciones en su producción.

El proceso inicia con la recepción de los Cogollos en Planta, seguido de 8 fases hasta obtener el palmito, como son: el escaldado, pelado y despeluzado, corte, selección y empaque, vaporizado, sellado, pasteurizado, marcado y etiquetado. Solo hasta después de surtir la cuarentena se puede considerar como producto terminado.

En función de la provisión de la materia prima o cogollo de palma para adelantar el proceso de transformación en planta, “la empresa establecía recorridos de acuerdo a información de los técnicos y productores para la recolección del cogollo, la programación se hacía en conjunto, el productor tenía que sacar el palmito al borde de la carretera y allí lo recogía el transporte prestado por AGROAMAZONIA, no había acopio....al comienzo los productores se quejaban porque la

empresa descartaba parte de su producto y solo tiempo después les informaban, cuando era hora de pagarles” (Bermeo, entrevista personal, enero de 2017).

Esta situación contrasta con lo evidenciado por Calderón (2003), en el estudio “El aprovechamiento de los subproductos de la industria del palmito en Agroamazonia S.A.”, al abordar la fase de “pelado”, señalando que,

“La envoltura se envía al compostadero y el material compuesto por las puntas y las bases se corta y se acumula en unas canecas. Las bases han sido objeto de estudio para la obtención de "medallones" de palmito, sobre los cuales ya se ha experimentado en la planta aparentemente con buen resultado. Sin embargo, en el momento actual, este material junto con las puntas se "regala" a unos ganaderos de la zona, quienes lo utilizan como alimento para vacas lecheras. Reportando un fuerte incremento en la producción de leche” (Calderón, 2003, p. 6).

Contrasta por cuanto, el descarte de la materia prima entregada por el productor, generalmente ocasionada por fumigación de los cultivos o por calidad del producto “maduración del cogollo” (Bermeo, entrevista personal, enero de 2017), significó pérdida para el productor, sin importar las causas que pudieron determinar la situación (cercanía a predios productores de coca, distancias, medios de transporte, edad de corte).

A continuación, se relacionan las familias cultivadoras de palmito que fueron cubiertas con las acciones del programa de desarrollo alternativo y de esta empresa, agrupadas en núcleos productivos. La definición de núcleo como “área en la que se desarrolla el proyecto productivo, puede ser parte de una vereda o incluir varias veredas” (Naciones Unidas y Acción Social, Col/186), y la condición de que el mismo estuviera libre de cultivos ilícitos, es referido por las instituciones cooperantes en virtud de la implementación del programa de desarrollo alternativo.

Tabla 9

*Los núcleos productivos de palma de chontaduro para palmito*

<b>Municipio</b>	<b>No. Familias</b>	<b>Localización núcleos productivos</b>	<b>Observación</b>
Puerto Asís	41	La cabaña, Nariño, Paraíso.	13 unidades productivas dispersas
Orito	65	Silvania, San Andrés, Buenos aires, Tesalia, Las Américas y el Jordán	2 unidades productivas dispersas
Villagarzón	50	Simón Bolívar y Villa Colombia	
Puerto Caicedo	40	La Esmeralda, Alto Villanueva, Pedregosa, Playa Rica	5 unidades productivas dispersas
Valle del Guamuez	64	Los Ángeles, El Cairo, Guaduales	9 unidades productivas dispersas
San Miguel	65	San Antonio del Comboy, Verde Esperanza, El Limonal, Juan Bosco, Cristalina	3 unidades productivas dispersas

Fuente: Agroamazonía S.A., Elaboración propia.

De igual manera, se muestra la representación de los núcleos productivos del palmito en cada uno de los Municipios que hicieron parte del proyecto.

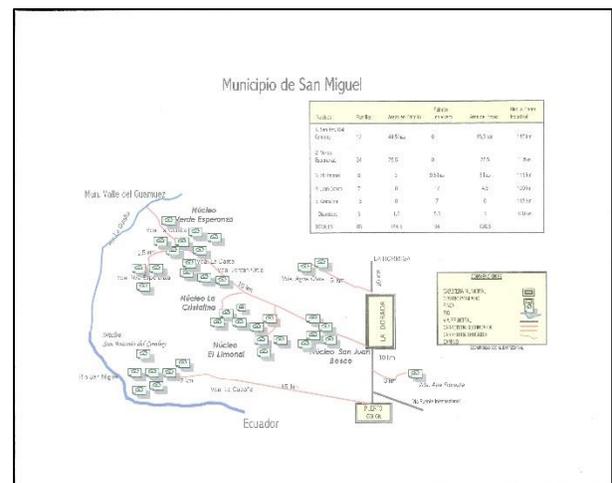
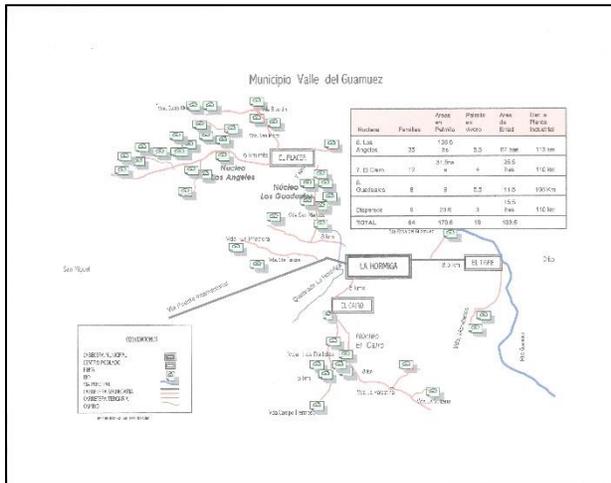
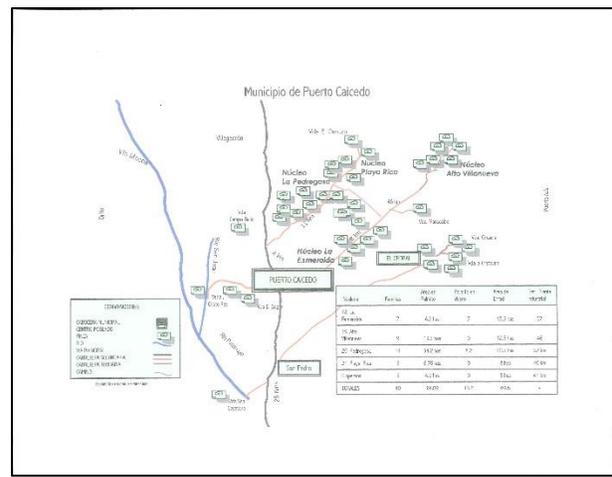
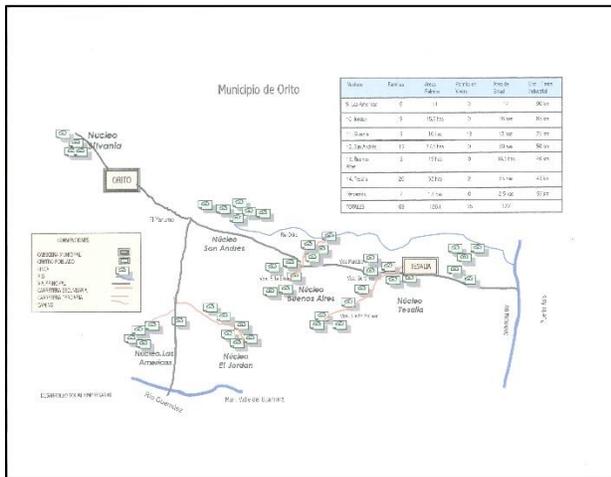
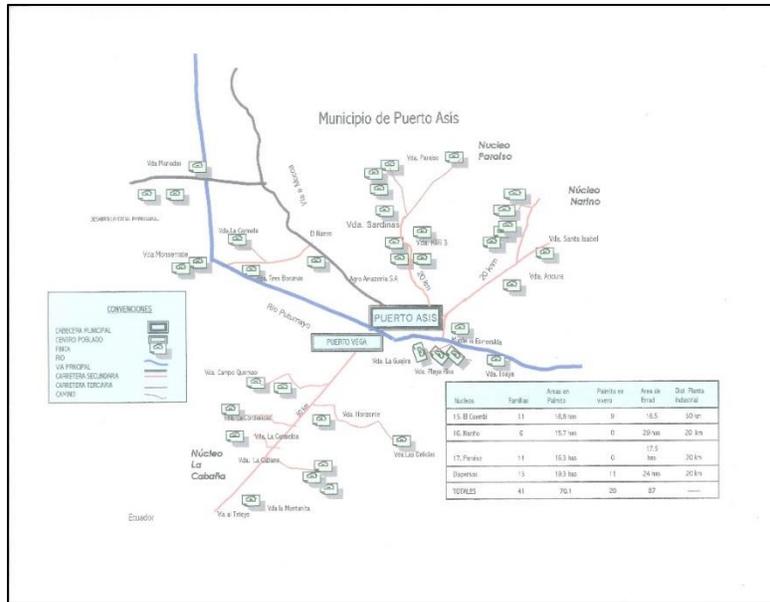


Figura 14. Núcleos productivos del palmito. Fuente: Agroamazonía S.A. (2004-2005)

En cuanto a la estructura referida asociación-empresa agroindustrial, se puede observar que el cultivo de palma de chontaduro se encuentra ligado a un proceso agroindustrial para la obtención del palmito en conserva, pudiéndose configurar una integración vertical hacia adelante, es decir, existe la posibilidad de que las empresas agropecuarias en pro de la generación y retención de valor “se integren verticalmente desde la producción primaria, constituyendo ...las «agroindustrias integradas de base rural»” (Nogar & Posada, 1998, p. 49).

Por información obtenida de los palmicultores a través de las entrevistas y cuestionarios (2017) se conoce que la empresa Agroamazonía S.A, no está al frente de la administración de la planta agroindustrial, que, si bien actualmente se adelanta el proceso para obtención de palmito en conservas en dicha planta, la misma se encuentra en poder de un agente privado. Se conoció, además, que al parecer existe un término de cinco años acordado por las directivas de la empresa que facultan la operación bajo ese arreglo, negociación o acuerdo.

### **2.3 Dinámica asociación de productores agropecuarios el Cuembí - AGROAMAZONIA S.A.**

En este aparte, se describe el conjunto de prácticas organizacionales que posibilitaron y/o limitaron el desarrollo de la actividad palmicultora en unidades de producción asociadas, del Municipio de Puerto Asís; lógicamente y dada la integración de la producción primaria y agroindustrial, se aborda este análisis bajo la estructura Unidad de producción - APAC - AGROAMAZONIA S.A

#### **2.3.1 Aprovechamiento y transmisión de los saberes tradicionales de los productores.**

La palma de chontaduro fue domesticada por culturas primitivas en América e integrada en núcleos poblacionales de la amazonia, se encuentra en huertos familiares y se aprovecha el chontaduro

fruto, el tallo fresco o palmito en la alimentación y el tallo maduro y hojas en construcción de viviendas (CORPOICA, 2008).

En algunas unidades productivas era conocida la palma de chontaduro de la cual se aprovechaba el fruto para consumo humano. Desde su experiencia personal, un productor da cuenta del uso de material vegetal para siembra proveniente de “palmas nativas” con mejores rendimientos respecto del suministrado por la empresa agroindustrial. Así también, existen algunos casos de productores que ensayaron con el sistema de siembra del cultivo (estableciendo diferentes distancias de siembra) probando mejor calidad del cogollo a la hora de la cosecha.

Yo conocía del cultivo de chontaduro, no fue difícil cuando llegó el palmito...la semilla era nativa y daba buenos resultados, pero también sembré chapolas traídas de la Hormiga...fui a enseñar sobre el corte al municipio de Villagarzón, Caicedo, también asociados a Agroamazonía” (Rivera, entrevista personal, 20 de mayo de 2017).

Las palmas de chontaduro las encontré sembradas y consumía el fruto, también comía el cogollo, esta palma no tenía plagas...le explicaba a la gente de la comunidad, pero la coca se había apoderado de ellos y decían que estaba loco (Córdoba, entrevista personal, 04 de 05 de 2017).

### **2.3.2 Frente a la capacitación, formación y demandas tecnológicas de los asociados.**

La palma de chontaduro aprovechada para fruto es un referente básico del conocimiento y la experiencia adquirida por los productores frente al cultivo; el establecimiento del cultivo de palma de chontaduro para palmito se realizó bajo la aplicación de un paquete tecnológico que se mantuvo durante el ciclo del cultivo, sin que el mismo correspondiera a un diseño probado para ecosistemas de piedemonte y llanura amazónica.

La empresa agroindustrial a través de visitas de los técnicos de campo, giras, talleres y capacitaciones cubrió parte de las necesidades de los palmicultores en relación con la práctica del cultivo. No obstante, la enseñanza y el aprendizaje en el campo empresarial no se llevaron a cabo para beneficio del conjunto de los asociados.

“El chontaduro lo conocíamos todos que era amazónico y nos decíamos que era comida conocida...a veces los técnicos nos enseñaban el manejo del cultivo” (España, entrevista personal, 19 de 05 de 2017).

Surgen preguntas asociadas al diseño del proyecto y al establecimiento de los primeros cultivos de palmito en el departamento del Putumayo, por cuanto CORPOICA en virtud del informe de avances y resultados del Plan de investigación y desarrollo tecnológico en sistemas agroforestales, solo hasta el año 2001 reporta la colecta de “plántulas que se encuentran en proceso de evaluación para cultivar palmito de chontaduro en el piedemonte amazónico” (CORPOICA, 2002, p. 22). Ello permite inferir sobre el uso extemporáneo de tecnologías apropiadas para desarrollo del cultivo en esta zona agroecológica.

“El cultivo lo sembré en el año 2000 y coseché en 2002...otros que sembraron antes tuvieron que cortar y la planta no entraba en operación...mala planeación...los cultivos se pasaron” (Villota, entrevista personal, 17 de 02 de 2017).

### **2.3.3 Servicios y asistencias que prestaba la organización empresarial a la asociación.**

El intercambio de experiencia en la práctica del cultivo se extiende a las jornadas técnicas auspiciadas por la empresa, en virtud de ello los asociados participaron en diferentes jornadas de campo al interior del departamento como por fuera de él.

La asistencia técnica directa es destacada por los asociados como el servicio más relevante prestado por la empresa agroindustrial.

De acuerdo con las particularidades de las unidades productivas se generaban algunas demandas por parte de los asociados, siendo la más frecuente la falta de capital de trabajo para cubrir costos de instalación y mantenimiento del cultivo, compra de insumos y corte de palmito. Igualmente, para costear los desplazamientos a las convocatorias que hiciera AGROAMAZONIA u otras entidades que apoyaban el proyecto; en este último, el sentir de algunos productores se manifestó por lo que implicaba para ellos ausentarse un día de sus labores habituales, teniendo que contratar mano de obra externa para que en su ausencia asumieran dicho trabajo.

**2.3.4 Diálogo y solución de conflictos al interior de la asociación.** Los productores entrevistados manifiestan que al interior de la asociación no se presentaron conflictos por la ejecución del proyecto. Éstos surgieron a raíz del incumplimiento en los pagos de la materia prima por parte de AGROAMAZONIA S.A., como también por el precio del cogollo de palmito que lo determinaba dicha empresa.

Las inconformidades se daban a conocer en el seno de la asociación y a su vez el presidente elevaba reclamos ante la asamblea de socios de la empresa agroindustrial. Claro está que entre los asociados se motivaron ciertas solidaridades para elevar reclamaciones directas ante la empresa por la no programación de cortes del palmito.

“En las organizaciones se aprende a coproducir el futuro, a resolver conflictos, a generar poder de negociación, a movilizar recursos colectivamente, a encontrar soluciones a problemas comunes, a participar” (Villar & Flórez, 2011, p. 12). Si bien, la estructura organizacional implementada para la puesta en marcha del proyecto exhibe una organización asociativa y una organización empresarial; los conflictos están circunscritos al nivel empresarial, determinándose poca efectividad en la resolución de los mismos y la escasa intervención del colectivo de asociados,

limitando de esta manera algunos efectos del capital social como la participación y el empoderamiento comunitario (Durston, 2000).

El conflicto armado también aparece en el escenario de conflictos identificados por los productores; para quienes habían desocupado los predios de cultivos ilícitos y aquellos que nunca los habían tenido fueron desmotivantes las acciones de grupos al margen de la ley, por las implicaciones en la economía familiar y en la sociedad en su conjunto.

“Se fumigó, no se compraba el producto por causa de la fumigación... el conflicto armado nos hizo mucho daño....entre los asociados no hubo ningún conflicto” fue lo manifestado por el palmicultor José Tomás Jurado de la vereda Nuevo México al preguntarle sobre los conflictos que existieron y sobre cómo fueron superados.

La actividad palmicultora impactada por la confrontación armada debió resistir el embate, procurando confianza y optimismo en la base de los asociados. Algunos productores persistieron en el propósito, evitando con ello la fragmentación total de la estructura organizacional; evidenciando cierta resistencia a la intimidación, y en clara contraposición a que sus “recursos básicos o precursores del capital social” fueran totalmente “«capturados» por agentes más poderosos para reforzar relaciones de dominación y explotación basadas principalmente en la violencia y el miedo” (Durston, 2000, p. 16).

**2.3.5 Limitaciones para la integración asociación-empresa agroindustrial.** Tres momentos críticos figuran principalmente en el colectivo de los asociados, uno al inicio del proceso refiriéndose a la ejecución de la obra física que tardó en terminarse y a la vez propició la pérdida de materia prima en algunas unidades productivas pioneras. Otro que se convirtió en una constante, dada las singulares situaciones que debieron enfrentar los productores correspondió a

la fumigación aérea de cultivos ilícitos que terminó impactando drásticamente cultivos de palmito. Por último, cuando AGROAMAZONIA cesa operaciones en planta.

El establecimiento de cultivos de palma de chontaduro para palmito naturalmente antecedió la puesta en funcionamiento de la planta agroindustrial. Sin embargo, según información de parte de los asociados fundadores, cuando la materia prima estuvo lista para los primeros cortes, ésta no fue oportunamente recolectada.

La tardanza en la puesta en funcionamiento de la planta agroindustrial ocasionó pérdida del producto en la mayoría de las unidades productivas pioneras, solo algunos palmicultores para evitarlo se abalanzaron en la titánica labor de llevar por vía terrestre el cogollo a Popayán, lugar en donde era posible su maquila; debido a este tipo de eventos se generó detrimento en los ingresos de los productores y afectación de la economía familiar (Montenegro, L. Entrevista personal, 2017).

La fumigación de cultivos de coca terminó perjudicando los cultivos de palmito y otros que se constituyeron en fuente de alimentación para las familias y algunas especies animales.

“Las fumigaciones aéreas me dañaron el cultivo de palmito y lo de comer, nadie respondió, perdí más de 20.000 cogollos que en el año 2008 eran más o menos \$6.000.000” (Muñoz, B. Entrevista personal, 2017).

Por último, el desempeño administrativo, por cierto, discontinuo, no fue garantía para la consolidación y estabilidad de la organización empresarial. La planificación, organización, dirección y control funciones básicas de la administración no se direccionaron hacia el diseño de estrategias para prevenir, tratar y superar crisis o dificultades. Las situaciones relacionadas a continuación, son el reflejo material de las deficiencias administrativas encontradas en virtud de la evaluación del proyecto efectuada en el año 2003, "Las ventas han sido muy pobres si

analizamos los inventarios que ascienden a 13.763 cajas contra ventas de 5.646 cajas, una colocación de apenas un 41%, requiriéndose con urgencia centrar esfuerzos en las ventas. Lo presupuestado fue de 18.569 cajas por un valor de \$992.339 es decir se cumplió con un 30%" (Ortiz, 2003, p. 7).

Otro aspecto endógeno que pudo originar desequilibrio económico en la empresa se atribuye al elevado costo de la nómina, se indica que los asociados "mostraron su desacuerdo con los costos excesivos de la nómina de AGROAMAZONIA y dicen que la empresa tal como está solo beneficia a los empleados" (Ortiz, 2003, p. 12).

Las situaciones descritas evidencian los momentos críticos que debió abordar el colectivo de actores a fin de proponer correctivos estratégicos en dirección a superarlos (Klein, 2005).

Según estudio de las Organizaciones productivas que hacen posible el desarrollo alternativo en Colombia adelantado por Naciones Unidas *oficina contra la droga y el delito* & Presidencia República de Colombia *Acción Social*, "para que la asociatividad sea posible debe partir de un proceso colectivo voluntario, garantizar el mantenimiento de la autonomía gerencial de las organizaciones que participan y propiciar una cultura de la cooperación y el compromiso" (Naciones Unidas, 2013, p. 11).

**2.3.6 Estrategias de contingencia frente a factores exógenos.** Los asociados emprendieron la apuesta productiva esperando encontrar un clima favorable para el desarrollo del proyecto, el contexto indicaba algunos avances y acuerdos en materia de erradicación de cultivos ilícitos por lo que primaba en el colectivo optimismo y confianza en la institucionalidad. No obstante, de la erradicación voluntaria se dio un salto a la fumigación aérea afectando a predios ocupados con este tipo de cultivos como a predios libres de ellos; ello indujo a algunos productores de palmito a hacer uso de prácticas como la aspersion con mezclas para recuperar los cultivos.

Ahora bien, los cultivos fumigados algunas veces retoñaban y podían ser aprovechados por los productores, sin embargo, existía prevención por parte de la empresa AGROAMAZONIA de recibir esa materia prima para procesar.

En aras de dimensionar la situación, a continuación, se indica el reporte oficial de áreas asperjadas con glifosato en el departamento del Putumayo; nótese en el consolidado que en el periodo 2000-2002, momento en que se dio inicio a la operación de la planta agroindustrial se acentuaron las fumigaciones, lo cual es contradictorio al propósito del proyecto alternativo.

Tabla 10

*Hectáreas fumigadas en el Departamento del Putumayo entre 1994 al 2003*

Hectáreas fumigadas por Departamento desde 1994 al 2003										
Departamento	Años									
Putumayo	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
	-	-	-	574	3.949	4.980	13.508	32.506	71.891	8.342

Fuente: Elaboración propia con base en Sánchez (2005).

De otro lado, ante la demora en el pago de la materia prima suministrada y aprovechando algunas potencialidades de los predios, se mantuvieron o desarrollaron otras actividades agropecuarias, cuyos ingresos permitían al asociado cubrir las necesidades básicas de la unidad familiar e incluso disponer de ellos para llevar a cabo labores de recuperación y mantenimiento del cultivo de palmito.

**2.3.7 Reconocimientos y estímulos frente a las metas y objetivos alcanzados.** Si bien el estímulo para el productor se circunscribe al precio justo y la oportunidad en el pago de la materia prima, el común denominador de las inapropiadas prácticas empresariales lo constituyeron precisamente el precio irrazonable y la demora en el pago. Según soporte documental, la empresa

AGROAMAZONIA S.A., adoptó en cambio reconocimiento al personal que se destacó en sus labores al interior de la empresa.

Al indagar a una de las asociadas a APAC sobre las motivaciones personales para constituirse en organización, manifestó:

“En una reunión informaron que se exportaría, que primero pagaban a \$500 cogollo y luego decayó...el ultimo palmito que saqué en el 2009 fueron 4.000 tallos y me pagaron \$900.000 y cada tallo lo pagaban de \$190 a \$200” (Aldana, B. Entrevista personal, 20 de mayo de 2017).

Según análisis comparativo de costos de producción de hoja de coca y palmito de chontaduro para determinar la rentabilidad de las dos opciones, realizado en el año 2005, a partir de información suministrada por AGROAMAZONÍA S.A., se estimó el precio del cogollo en \$350 (Macías, 2005, p. 50); de acuerdo con lo manifestado por la productora, se evidencia que en un lapso aproximado de cinco años el precio de compra del cogollo decreció en \$125.

**2.3.8 Expectativas frente a la promoción y fortalecimiento de las asociaciones.** La empresa agroindustrial de palmito en el intento de explorar nuevas actividades productivas impulsó a los asociados a la producción de frutales amazónicos, por ejemplo, José Ignacio Rosero de la vereda Ancurá apostó “al sembrío de coconá, arazá...se dio y no compraron teniendo que dársela a las aves” (entrevista personal, 19 de mayo 2017).

Esta apuesta no tuvo continuidad al interior de esa organización, sin embargo, hoy por hoy existen productores que a título personal se han dedicado a esa actividad y se constituyen en proveedores de materia prima para otro tipo de organizaciones locales.

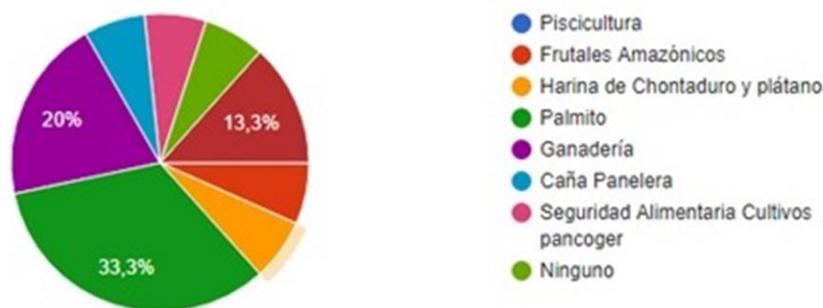
Tras la experiencia asociativa y el curso que tomó el proyecto de palmito se percibe cierto escepticismo de los palmicultores por permanecer o reiniciar esta actividad; de 15 productores

encuestados 2 desearían continuar y 3 de ellos condicionan su permanencia a garantías en el pago y dotación de bienes básicos.

Pese a que en algunas unidades aún se conserva el cultivo, el mismo se ha destinado para fruto y no para palmito. En otras unidades productivas, la ganadería bovina y la producción de especies menores como la porcicultura, avicultura y la piscicultura fueron emprendidas localmente para mejorar la economía familiar.

A continuación, se detalla las opciones productivas definidas por los asociados que implementarían a futuro en sus predios, las cuales avizoran su capacidad de adaptación y el desarrollo de múltiples estrategias que al conjugarse pueden asegurar el ingreso, basadas generalmente en el conocimiento que tienen los campesinos de su entorno.

Según Rosset (1999, como se citó en Mora, 2008) dicha capacidad de adaptación cognitiva y motora es la base de la multifuncionalidad de las pequeñas fincas, característica relacionada con la conservación de los recursos naturales y con una mayor eficiencia y productividad.



*Figura 15.* Proyectos productivos organizacionales a promover en la comunidad. Fuente: Encuesta; Elaboración propia.

El diagrama representa la multiplicidad de percepciones productivas en el ámbito agropecuario referidas por los asociados que sembraron palmito. Con excepción de un solo

productor que tras la experiencia manifestó interés en fortalecer el cabildo indígena al que pertenece sin contemplar adicionalmente otra posibilidad, los demás, representados en el 33% participarían nuevamente con el cultivo de palmito, ganadería 20%, y con un 6.7% harinas de chontaduro-plátano, frutales amazónicos 6,7%, Seguridad alimentaria 6,7%, piscicultura 6,7% y finalmente los asociados que no emprenderían representan el 7% entre el universo de opciones.

Los términos conocimiento local y conocimiento indígena han sido utilizados indistintamente. Sin embargo, existen diferencias, en la medida en que el conocimiento indígena incluye valores culturales y creencias míticas, a diferencia del conocimiento local, que denota una comprensión de lo local derivada de la experiencia y observación de los agroecosistemas (Sinclair, 1999; Dixon et al., 2001, como se citó en Mora, 2008, p. 126).

En medio de la diversidad de pensamientos, se abordan aquellos contrapuestos que permiten visualizar la percepción de los protagonistas que vivieron y sintieron la experiencia; productores activos que persisten e inactivos que no pretenden retornar a la actividad, productores que apuestan a la seguridad alimentaria y otros que siembran esperanza en los proyectos nativos promisorios.

Es el caso de María Yolanda Castrillón Sánchez de la vereda Peñazorá, actual presidenta de la asociación “seguiría con el cultivo de palmito...me gustaría aliarme con gente emprendedora y entidades que colaboren en la elaboración de proyectos” (entrevista personal, 19 de mayo 2017), así también Benigno Muñoz socio fundador de la vereda La Cabaña señala “trabajaría con CORPOCAMPO, ellos compran el palmito y desde que haya quien compre uno sigue sembrando” (entrevista personal, 20 de 2017).

José Ignacio Rosero de la vereda Ancurá “no sembraría palmito, me interesa la soberanía alimentaria, producir maíz, arroz, yuca...el gobierno ofrece monocultivos y de una le va metiendo

bomba de fumigar, el químico” (entrevista personal, 19 de mayo 2017). Así también Luis M. Rivera de la vereda La Cabaña asegura “me gustaría el proyecto de sachá inchi...no se tiene mucha información de mercado, ya hay cultivos en Puerto Asís” (entrevista personal, 20 de mayo 2017).

Por último, María Ermelinda Benavides habitante de la inspección La Carmelita contempla la posibilidad de constituir una empresa de tipo familiar como una nueva opción productiva, “si se diera la oportunidad de algún proyecto bueno, me gustaría aliarme con mi familia e hijos con quien se pueda trabajar” (entrevista personal, 19 de mayo 2017).

A manera de cierre de este aparte; indagar a cerca de las experiencias productivas de los palmicultores nos permite reconocer sus motivaciones y capacidades, conocer esos “precursores” (Durston, 2000) de los cuales pudo germinar la idea o intención de organización, de aquellos elementos que hicieron posible el modelamiento y emprendimiento de la alternativa productiva.

En este primer intento de organización productiva se percibe de algunos asociados cierto escepticismo por los resultados obtenidos con el proyecto de palmito de chontaduro, no obstante, contemplan nuevas opciones a partir de sus propias experiencias. “La confianza se construye sobre el pasado, no sobre el futuro: sobre la experiencia de cumplimiento anterior que prueba la confiabilidad de las personas, no sobre acuerdos y contratos de promesas para el futuro” (Durston, 1999, p. 8).

Desde la constitución de APAC en 1994 hasta el 2007, es decir en un lapso de 13 años, se registra la disminución del 35% de los asociados vinculados a la organización, y transcurridos 23 años a partir de 1994, se disminuyó el número de asociados en un 55%. Según el artículo sexto del capítulo segundo, de los estatutos, la asociación no puede funcionar con menos de 10 asociados, umbral que aún no se cumple por cuanto en la actualidad se registran 18 asociados.

La situación de APAC en curso de ser liquidada y el cese de operaciones de AGROAMAZONÍA S.A., empresa que administró la planta agroindustrial hasta el año 2012, son señales de la inestabilidad de ese sistema organizacional, de fallas en su estructura, de ineficacia e ineficiencia de algunas prácticas empresariales; también es el resultado de las acciones del estado como la aspersión aérea de cultivos ilícitos, que prácticamente terminó arrasando áreas productoras de palmito, proveedoras de materia prima.

Remitiéndonos a los postulados del capital social, y más concretamente a sus efectos, en cuanto a que éste facilita “tanto las transacciones simples en el mercado, como los emprendimientos que exigen altos grados de confianza entre socios, como es la formación de una empresa” (Durstun, 2000, p. 10); las señales descritas en el párrafo anterior, pueden a su vez indicar el debilitamiento de las redes de confianza establecidas al interior de la organización, entre la base de asociados y sus dignatarios, y entre estos y las instituciones promotoras del proyecto, desestabilizando la gestión empresarial.

#### **2.4 Espacios y estrategias de participación de los asociados**

Para identificar las estrategias de participación, se tuvo en cuenta el concepto de participación como proceso, aprovechado para estudios en escenarios comunitarios. Según Gaitán (como se citó en Pastor, 2004) la participación implica querer, saber y poder.

De acuerdo con lo expuesto, se identificaron tres momentos trascendentales en el proceso de definición, implementación y desarrollo del sistema productivo agroindustrial de palmito; momentos que a su vez determinan la configuración de roles y el acceso a la participación de los actores sujetos de organización; el primero de ellos coincide con la constitución de la asociación APAC en el año de 1994, dando lugar a la convocatoria y motivación para emprender la alternativa lícita de generación de ingresos, correspondió también a la apuesta de confianza en la organización

y en la institucionalidad, coincidió además con el establecimiento de los primeros cultivos. El segundo momento atañe a la puesta en operación de la planta agroindustrial en el año 2001, evento que impulsó nuevas siembras de palmito en jurisdicción del municipio de Puerto Asís. Por último, un tercer momento relacionado con el cese de actividades de la empresa AGROAMAZONÍA S.A. en el año 2012.

Para iniciar es pertinente identificar el colectivo de actores que hicieron parte del proceso productivo agroindustrial, por cuanto se irán abordando de acuerdo con su relación con el productor, a su participación e intervención en el proceso.

Los productores abordados en esta investigación corresponden a colonos, campesinos e indígenas asentados en el Municipio de Puerto Asís, ellos junto a la institucionalidad estatal y los organismos cooperantes y sus operadores, conforman el universo de actores que dieron vida al proyecto. Barreiro en 1988 (citado por Arocena, 2002) aduce “...el desarrollo local supone concertación, negociación, interacción entre actores” (p. 42), no solo es fundamental identificarlos sino conocer cuál fue el papel asumido por cada uno de ellos y su contribución al proceso.

Hay consenso entre los productores respecto a que la Organización de las Naciones Unidas ONU fue una de las entidades promotoras del proyecto productivo agroindustrial, e igualmente se reconoce las acciones adelantadas por el Municipio de Puerto Asís en cuanto a la donación del terreno para la construcción de la planta física en donde funcionó AGROAMAZONIA S.A.; y sin que la información suministrada correspondiera a un orden cronológico de acción o de gestión, se reconoce a la USAID, PLANTE, CHEMONICS, FUPAD, ADAMS, DPS ACCIÓN SOCIAL, como organismos y entidades participantes del proyecto.

A partir del alcance del programa de desarrollo alternativo es sumamente importante identificar la población objetivo a la cual dirigieron sus acciones y las estrategias desarrolladas a

fin de promover su participación en el proyecto, ello permitirá acercarnos al perfil del asociado y determinar si comparten o no algunos rasgos de identidad, “(étnica, social, generacional, sexual, religiosa, ocupacional, local, nacional, etc.)”; con ello explorar los “yacimientos” de capital social (Durston, 2000, p.16), favorecedores del emprendimiento asociativo.

Se pondrá en marcha el Programa de Desarrollo Alternativo -PDA- en el marco del Plan Nacional de Rehabilitación, que atenderá exclusivamente las zonas de economía campesina e indígenas afectadas por cultivos ilícitos. La población objeto del Programa serán los pequeños productores asentados en estas zonas, sea que siembren o no cultivos ilícitos como parte de su sistema de producción y como medio de subsistencia (DNP, 1994, p. 8). No obstante, para el periodo 2003-2006 siguiente a esa primera fase del programa, se involucró nuevos actores y se estableció condicionamientos para el acceso (DNP, 2003, p. 6), así:

El palmito se encuentra en tres instancias: USAID financia los PILDAET dirigido a colonos, y RAIZ POR RAIZ dirigido a los pueblos indígenas, donde erradican antes de que se inicie el proyecto. Finalmente están los proyectos de palmito, donde participan campesinos independientes con financiación de USAID, no pertenecen a ninguno de los programas anteriores. No obstante, se exige que a los campesinos a los que se va a apoyar no tengan cultivos ilícitos en sus predios (Macías, 2005, p. 89).

Así también, es importante precisar al respecto de los espacios de participación definidos por los entes gubernamentales en virtud del programa de desarrollo alternativo, con el fin de verificar las opciones realmente efectivas que tuvieron los pequeños productores para focalizar el proyecto; según el Departamento Nacional de Planeación DNP a través del Plan Nacional de Rehabilitación PNR y de algunas instancias de planeación se facilitarían dichos espacios, “las instancias, mecanismos e instrumentos previstos por el PNR, como son los Consejos de

Rehabilitación, los Consejos Municipales de Desarrollo Rural, las Veedurías Populares, así como de las Unidades Departamentales de Cofinanciación y los Fondos Municipales de Cofinanciación” (DNP, 1994, p. 17).

Con la salvedad de que el estudio realizado por CHEMONICS en el año 2004 contempló todos los proyectos favorecidos por el Programa de Desarrollo Alternativo en el departamento del Putumayo, y no solo al proyecto de palmito, habría que profundizar si el operador tomó en cuenta las instancias de participación anteriormente señaladas para arrojar los resultados respecto a la participación de los beneficiarios.

Tabla 11

*Participación beneficiarios PDA en procesos de identificación, formulación y ejecución de los proyectos*

<b>Procesos de identificación, formulación y ejecución</b>	<b>Nº de Familias</b>	<b>%</b>
Concertado con la comunidad	1212	86.02%
Impuesto desde afuera	81	5.75%
Impuesto por un líder de la comunidad	46	3.26%
Otra forma	10	0.71%
No sabe/no responde	60	4.26%
Total	1409	100.00%

Fuente: Llano (2004, p. 19).

Con referencia a lo expuesto anteriormente, es pertinente considerar que la participación debe estar presente en cada fase del proceso de toma de decisiones, procurando que la misma sea legitimada y no subordinada a intereses de un solo actor (Pastor, 2004).

**2.4.1 Percepción de los asociados frente a los diferentes roles y acciones promovidas para la participación y toma de decisiones.** Frente a la convocatoria institucional y a sus primeras acciones, el productor se visibilizó inicialmente como beneficiario y su participación se circunscribió a la integración asociativa; la asociatividad estuvo influenciada por las entidades y organismos cooperantes. Acción Social y la oficina de las Naciones Unidas contra la droga y el delito, UNODC, como entidad y organismo cooperante respectivamente, determinaron en función de sus acciones, la necesidad de contar con asociaciones para realizar los proyectos alternativos en las comunidades afectadas por cultivos ilícitos,

En el segundo lustro de los 90, el enfoque del desarrollo alternativo se centró en la búsqueda de interlocutores válidos con quienes ejecutar acciones conducentes hacia las metas propuestas. El primer objetivo de desarrollo alternativo consistió entonces en ubicar los interlocutores válidos, que fueron en la mayoría de casos las asociaciones de productores (García, 2007, p. 18).

Los estatutos de la asociación consagran entre sus objetivos, propender por el desarrollo de la región, de los afiliados, desde alternativas lícitas en el campo agrícola y pecuario mediante la conservación y protección del medio ambiente; así también en las fuentes de su patrimonio, se registra entre otras, aportes del gobierno, de entidades benefactoras, de donaciones y auxilios; evidenciándose algunos posibles rasgos de esa interlocución.

No obstante, la pre-condición asociativa, los acuerdos y pactos campesinos suscritos en la época, puede ser clara manifestación de la intencionalidad de los pequeños productores ligados a esas prácticas para redireccionar la producción de cultivos ilícitos y desarrollar actividades alternativas lícitas; Así lo expresan entidades como Acción Social y la UNODC, en su análisis sobre la evolución del programa,

En la búsqueda del desarrollo alternativo se adelantaron algunas experiencias de negociación con los campesinos, como los memorables pactos sociales del Putumayo que se llevaron a cabo durante el gobierno del presidente Andrés Pastrana, la negociación con las comunidades en base al condicionamiento de la erradicación de cultivos ilícitos, es un elemento necesario en cualquier estrategia del desarrollo alternativo, siendo una de las características fundamentales que diferencian a esta política de la política de desarrollo rural (García, 2007, p. 19).

De acuerdo con lo anterior, se determinaría, según Gaitán, la primera característica del proceso participativo, “*querer*, es decir, que los habitantes tomen conciencia respecto de sus problemas y la comprensión de los aspectos que los explican” (Pastor, 2004).

El “*saber*, es decir reconocerse con capacidades y comprometerse para transformar la realidad” (Pastor, 2004), se percibe como un concepto transversal en el proceso, se conoce de ese saber tradicional y ancestral de los pobladores del territorio, del conocimiento de la palma de chontaduro, que les dio un parte de confianza para emprender el cultivo de palmito con fines industriales.

El segundo momento se relaciona con la creación de la empresa encargada de la operación de la planta agroindustrial. La donación de recursos para la construcción y puesta en marcha de la planta agroindustrial les configuró inicialmente como beneficiarios del proyecto. Luego, ante los requerimientos de cantidad y calidad del cogollo de palmito y el establecimiento de relaciones comerciales entre la empresa y los productores, los asociados se percibieron proveedores de materia prima.

En un informe preparado para Chemonics en el año 2003 se aprecia que los productores de palmito cumplían a cabalidad con lo encomendado, por ende "el cumplimiento de hectáreas

sembradas es satisfactorio si consideramos que la meta para el año 2003 es de 600 hectáreas y a la fecha del reporte, mes de noviembre los avances de la siembra alcanzados fueron de 513,5 hectáreas sembradas es decir un 85,6% de cumplimiento. Se han erradicado un total de 644.5 hectáreas" (Ortiz, 2003, p. 7).

El *saber*, en esta fase del proceso presupone capacidades de los asociados en calidad de accionistas, fundadas no solo en el conocimiento del sistema productivo, sino también sobre la gestión empresarial, la viabilidad de la empresa, los mercados actuales y potenciales, entre otros; cúmulo que, para el colectivo de entrevistados, incluidos algunos directivos que actuaban en representación de la asociación, era bastante difuso y en algunos casos restringido. Situación que no favoreció la participación del productor primario en los espacios empresariales y en consecuencia limitó su capacidad para la toma de decisiones, es decir, el “*poder*, crear contextos favorecedores de la creatividad y la innovación, a través del acceso a la toma de decisiones” (Pastor, 2004, p. 7).

Un tercer momento es el cese de operaciones de la empresa agroindustrial. La toma de decisiones si bien se amparaban en figuras u órganos democráticos como los consejos o asamblea de accionistas y otras instancias decisorias, no correspondió a la expectativa del colectivo de actores ligados directamente a la producción del cogollo de palmito. Los asociados entrevistados informan que el representante legal y los demás miembros de la junta directiva de la asociación eran los designados por el conjunto de asociados para decidir, resolver y gestionar asuntos relacionados con el proyecto ante Agroamazonia S.A. y otras instituciones.

No hay claridad en relación con la entrega de la planta agroindustrial a una empresa privada, algunos desconocen por ejemplo que ello está supeditado a la celebración de un acuerdo que estipula un término y unas condiciones para su funcionamiento (Montenegro, entrevista

personal, 2017); los entrevistados perciben que la empresa dejó de operar y que el intento de generar una alternativa productiva lícita en la región fue fallida por el manejo que le dieron los administradores y por los efectos de medidas de erradicación promovidas por el gobierno.

**2.4.2 Medios de comunicación empleados.** En el periodo 1994 al 2004, que dio lugar a la vinculación más representativa de asociados, la radio y las comunicaciones escritas fueron los mecanismos de información más frecuentes empleados para convocar al conjunto de los interesados.

Posteriormente, las visitas de campo y giras técnicas fueron aprovechadas para comunicar algunos asuntos inherentes al proyecto, sin embargo y pese a la demanda de las primeras como mecanismo de aprendizaje, no se realizaron con la periodicidad y bajo el esquema de necesidades de los agricultores.

Al 2017, dos de tres expresidentes de la asociación de productores encuestados refieren la ineficacia de las asambleas para suministrar información financiera de la empresa, teniendo en cuenta el lenguaje técnico empleado en esos espacios decisorios que no era de la total comprensión del colectivo.

**2.4.3 Mecanismos de participación.** La oficina contra la droga y el delito de las Naciones Unidas y acción social de la Presidencia de la República de Colombia (2013) citando a González y Velásquez 2004, en su documento Organizaciones Productivas que hacen Posible el Desarrollo Alternativo en Colombia, reconocen que en ejercicio de la participación deben existir reglas claras y compartidas sobre la forma de actuar, así como información y asesoramiento técnico que les capacite para la acción. Así la participación y la organización comunitaria eran preceptos por desarrollar en el marco de la implementación del PDA, éstas comprendían “acciones en educación, capacitación y comunicación, que permitan fortalecer la participación, la organización y la

autonomía de las comunidades en la planeación, gestión y ejecución de sus planes y proyectos” (DNP, 1994, p. 11).

En virtud del proceso agroindustrial, la participación en giras, talleres, visitas, reuniones y asambleas son reconocidos como mecanismos participativos empleados por la empresa AGROAMAZONIA y la misma asociación APAC.

Según los palmicultores asociados, la participación en giras técnicas y talleres estuvo ligada a la producción y se indica un óptimo estado de participación cuanto mayor producto se ofrecía a la empresa. Un palmicultor localizado en la vereda Cocayá señala:

Entre 2007 y 2008 obtuve mi mejor cosecha, aunque dos años más tarde resolví terminar la producción; la labor era la producción de palmito para obtener la cantidad y calidad de cogollos para AGROAMAZONÍA... el personal de campo visitaba los predios y programaba los cortes (Villota, J. Entrevista personal, 2017).

En resumen, ante el interrogante planteado sobre el componente organizacional y participativo que pudo sustentar la actividad de producción de palmito, claramente se evidencia que el pequeño productor fue actor pasivo en el proceso; la estructura que soportó la organización realmente no favoreció sus intereses, no tuvo poder de negociación en los asuntos decisivos empresariales. Producto de ello, existe incredulidad hacia los promotores del proyecto, hacia los mismos directivos de la asociación, debilitando la confianza y solidaridad al interior del grupo organizado.

Cuando se crean fuertes vínculos horizontales entre los miembros de las organizaciones que comparten características similares, se consolida el denominado «bonding social capital», o capital social de cohesión, y se contribuye a generar normas compartidas de reciprocidad y confianza, las cuales facilitan la cooperación y coordinación entre sus

miembros. Este aprendizaje en pequeña escala es la base para acciones colectivas posteriores y para la coordinación de esfuerzos grupales en escalas mayores (Putnam, 2000, p. 22; World Bank, 2001, p. 128-129, como se citó en Villar, 2004, p. 18).

A lo largo de este trabajo se ha identificado cómo algunas medidas gubernamentales, de diseño del programa, de una incipiente infraestructura, de fallas en la planificación, de deficiencias detectadas en el proceso administrativo de la empresa agroindustrial, han influido en la posibilidad de que el proyecto se afirme como alternativa productiva, económica y social del territorio.

Partiendo de esa realidad, resulta a penas lógico preguntarse sobre bajo qué componentes se estructuró el proyecto, en función de qué elementos se determinó la eficiencia, eficacia y productividad del sistema, si los parámetros de medición propuestos en realidad se afinaron en el universo de interacciones e interrelaciones de sus diferentes actores, y si finalmente sus objetivos apuntaban al bienestar y desarrollo del ser humano y/o se centraron en una perspectiva puramente económica.

Apostar a la conversión productiva mediante la erradicación de cultivos ilícitos y ocupar el área en cultivos de palma de chontaduro para palmito, proveer de materia prima a la agroindustria y posicionar el producto en un mercado nacional e internacional, no parece sencillo, más si dimensionamos que para lograr los objetivos no solo se requería la acción del pequeño productor, sino de un conjunto de actores, y de la influencia del entorno en el cual se materializó el proyecto.

Ello da apertura a comprender la complejidad del fenómeno estudiado, de la pertinencia de aproximarnos a él a partir de un enfoque sistémico, de explorar todos sus componentes para determinar el equilibrio y sostenibilidad de ese sistema, de evaluarlo en cada fase de su ciclo para optimizar el proceso de toma de decisiones; teniendo en cuenta que el capital económico, ecológico

y social, no son necesariamente sustituibles, porque toda acción de desarrollo que conduzca a una reducción de algún de ellos, deja de ser sostenible aunque aumenten otras formas de capital (Gallopín, 2003).

En virtud de lo anterior también se pretende esquematizar en su dimensión ambiental algunos impactos de la producción de palmito bajo la práctica del monocultivo, que pueden explicar ciertos desequilibrios del sistema bajo la aplicación de ese modelo; para ello abordamos este ejercicio bajo el marco de referencia PER que:

Según la OECD (1993) está basado en un concepto de la causalidad: las actividades humanas ejercen presiones sobre el medioambiente, modificando la calidad y cantidad de los recursos naturales (estado). La sociedad entonces responde a estos cambios con políticas medioambientales, económicas y sectoriales (la respuesta social) (Chirino, Abad, & Bellot, 2008, p. 108).

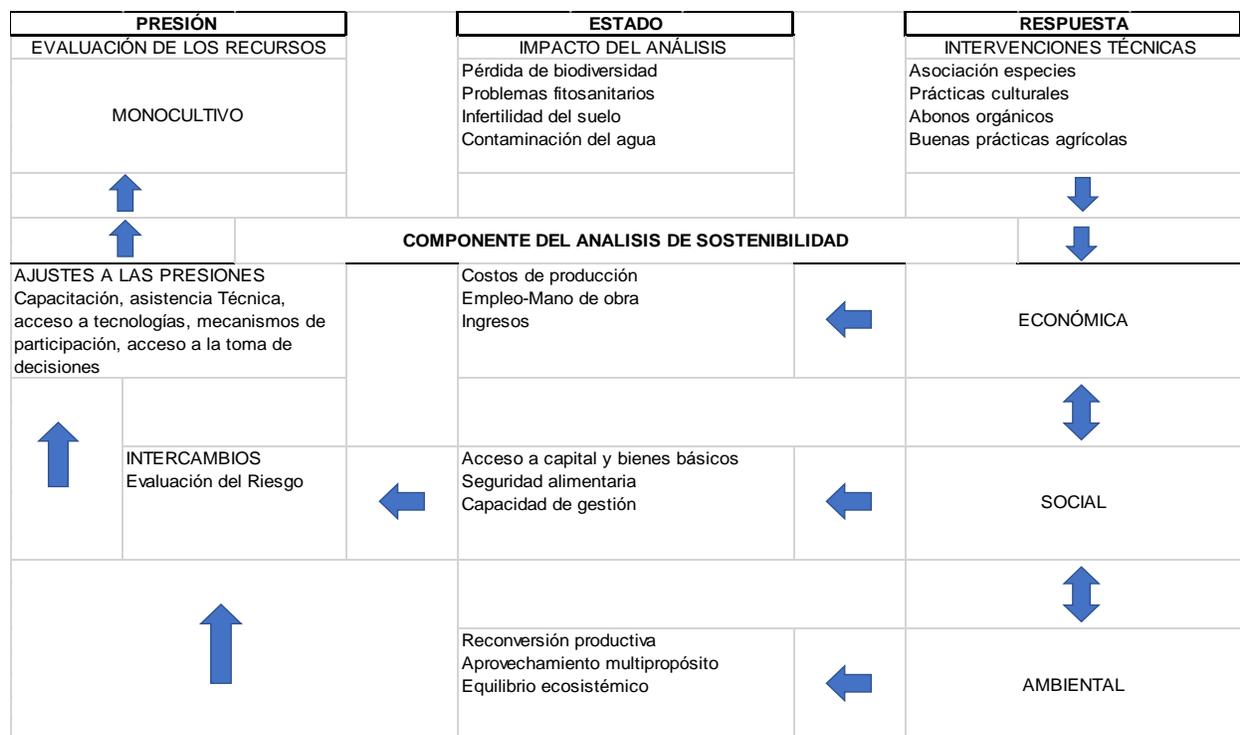


Figura 16. Impactos de la producción de palmito bajo monocultivo. Fuente: Elaboración propia con base Marco de Referencia PER-FAO (2001).

En adelante se retomarán algunos elementos que reafirmarán este análisis de sostenibilidad y sus impactos.

## **2.5 Efectos sociales y económicos en unidades productivas de la Asociación APAC resultantes de la implementación del sistema productivo agroindustrial**

El establecimiento de cultivos de palma de chontaduro corresponde a la pequeña agricultura, a la producción primaria desarrollada en la unidad de producción del asociado. Según algunas tipologías, (Gómez, 1997), en su análisis de la estructura agraria en Chile, define a la unidad como “una unidad de producción y de consumo, que basa sus decisiones en una lógica propia, utiliza fuerza de trabajo familiar que no siempre remunera en dinero, destina parte de la producción al mercado y son depositarios de una cultura rural” (p. 17).

En una percepción más cercana a la realidad local, Forero y otros en 2002 (citado por Leal, 2007), lo definen como:

Una unidad espacial en la que se adelanta una actividad productiva agropecuaria, forestal, y/o agroindustrial, regulada por un agente económico, quien toma las decisiones de acuerdo con un cierto grado de autonomía, aunque condicionado por el entorno socioeconómico, político y cultural (p. 28).

Para efecto de determinar los impactos socioeconómicos en las unidades productivas, verificar las transformaciones en cuanto a tenencia de tierra, sistema productivo agrícola y de producción de palmito en los años 2010 y 2017, se abordó la segunda definición de unidad de producción. Así también, para iniciar se realizará una descripción abreviada de la infraestructura vial y fluvial dispuesta para desarrollo del proyecto.

**2.5.1 Capital básico.** La puesta en operación de la planta agroindustrial de palmito de chontaduro no coincidió con la realización de importantes obras viales que unen hoy al departamento. La red vial terciaria del municipio de Puerto Asís hoy por hoy se encuentra en regular estado y no es objeto de un mantenimiento permanente.

A ocho (8) unidades productivas asentadas en el corredor Puerto Vega Teteyé, que hacían parte de un importante núcleo palmicultor se accede por vía terrestre y fluvial (río Putumayo), distan a 30 kilómetros aproximadamente de la planta agroindustrial. Tres (3) unidades productivas localizadas al margen de la vía Tres bocanas- Puerto Asís distan a 13 kilómetros de la planta; cuatro (4) unidades a las cuales se accede por vía terrestre se encuentran en promedio a 15 kilómetros de ésta y finalmente, tres (3) unidades dispersas se encuentran al margen del río Putumayo, distan entre 13, 20 y 25 kilómetros de la planta.

El paso por el río está supeditado al transporte que dispone la compañía petrolera y es restringido en determinadas horas del día, lo que hace que el tiempo de recorrido sea variable. Aún las comunidades ribereñas reclaman la construcción del puente en aras de facilitar sus actividades laborales, comerciales y productivas. (Ver Registro Fotográfico 5)

En consecuencia, el estado de la red vial, los medios de transporte y las distancias de los recorridos para la recolección de la materia prima fueron determinantes en la estructura de costos del proyecto y en la promoción del capital social;

El espacio social es afectado por el espacio geográfico, y las distancias entre vecinos (en patrones de asentamiento disperso, por lo menos) y los inadecuados medios de transporte juegan en contra de la emergencia de una fuerte institucionalidad rural de capital social (Durston, 2000, p. 27).

La lucha contra el tiempo es vital ya que el palmito es un producto que después de cortado tiene uno de los periodos de vida más cortos del mundo: 24 horas. Si en ese lapso la palma no llega a la Planta se pierde. Esta carrera es aún más ardua cuando se sabe que a algunos campesinos les toca caminar horas de trochas para llegar a los ríos Putumayo y San Miguel. Allí deben esperar que el viejo ferry los ayude a cruzar para llevar los palmitos a la carretera principal donde son recogidos por un camión (Rosero, 2008).



*Registro fotográfico 5. Fuente: Rodríguez C., Julio de 2017.*

**2.5.2 Tenencia de la tierra.** Según comparativo de las encuestas aplicadas en los dos años, la forma de tenencia varía aproximadamente en un 17% por cuenta de los productores que vendieron sus predios.

De las 18 unidades productivas censadas en el año 2010, 10 tienen escritura pública, 4 título, 3 documento de compraventa y 1 contrato de arrendamiento.



Figura 17. Tenencia de la tierra, año 2010. Fuente: Encuesta; Elaboración propia.

En el 2017, 11 predios están escriturados, 2 poseen título de propiedad, un predio tiene documento de compraventa y una unidad con contrato de arrendamiento.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, en el 2017 el 86,6% de los productores son propietarios, con una ventaja comparativa frente a otros sistemas productivos en los cuales el componente de arrendamiento es alto e influyente en la estructura de costos de producción.

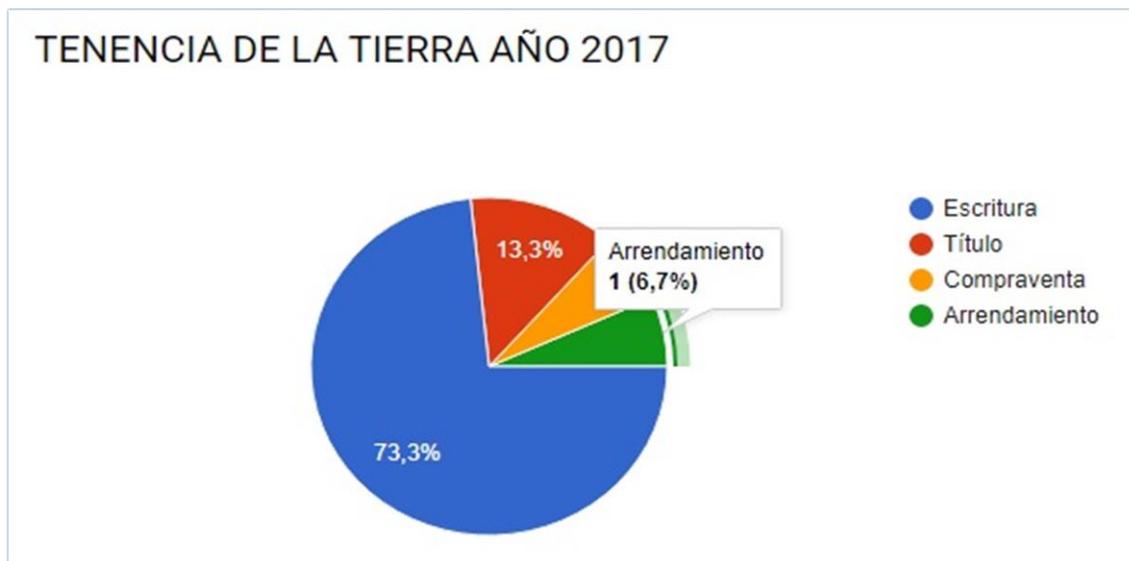
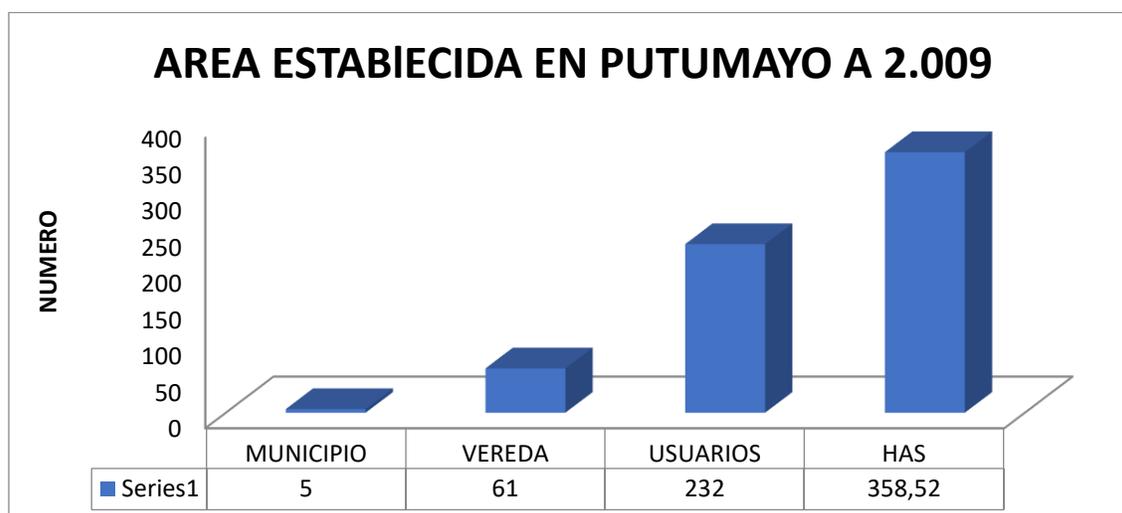


Figura 18. Tenencia de la tierra, año 2017. Fuente: Encuesta; Elaboración propia.

**2.5.3 Sistema de producción agrícola.** La apuesta productiva en el Departamento del Putumayo correspondía al área plantada en palma de chontaduro para palmito que en 1997 se aproximaba a las 120,20 hectáreas, superando al Valle del Cauca y Caquetá que registraban 100,16 y 70,11 hectáreas respectivamente (Redacción El Tiempo, 1998).

Según reporte de la entidad prestadora del servicio de asistencia técnica agropecuaria del Municipio de Puerto Asís, al corte del 2009 se habían establecido 358 hectáreas de palmito, de las cuales aproximadamente 35 hectáreas se localizaban en Puerto Asís. En la gráfica puede identificarse además que 232 usuarios estuvieron dedicados a esta actividad, de ellos 23 productores correspondían a dicho municipio.



*Figura 19.* Área cultivada en palmito, año 2009. Fuente: Centro Provincial Agroempresarial de los Puertos CPGA, 2010.

Según encuestas socioeconómicas, de 443,5 hectáreas solo 47,5 estaban dedicados a la producción de palmito en el año 2010, lo que equivale a un 10,72% del área total de los predios. La unidad con mayor producción registró 6,5 hectáreas y se identificaron 5 unidades con producciones menores a 3 hectáreas.

Para el 2017 se reportan 394,5 hectáreas de área total de los predios, de las cuales el 35,5 están dedicados a la producción de palmito, equivalente a un 9% aproximadamente del área total. Un solo productor reporta la siembra de 14 hectáreas y se registran 7 unidades con producciones menores a 3 hectáreas.

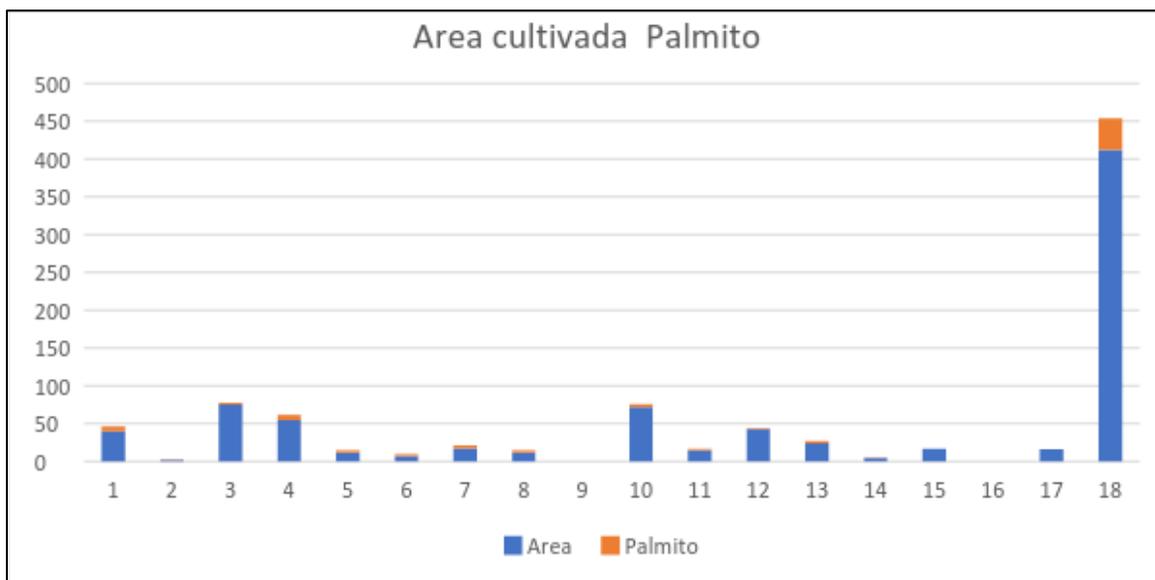


Figura 20. Área cultivada de palmito, año 2017. Fuente: Encuesta; Elaboración propia.

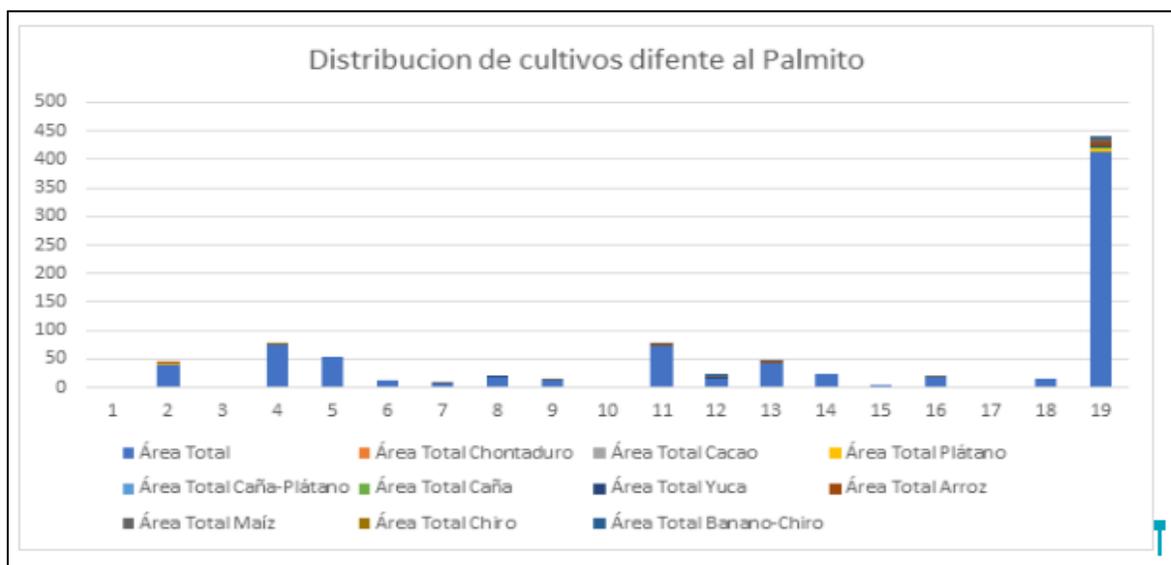


Figura 21. Distribución de cultivos diferentes al palmito, 2017. Fuente: Encuesta; Elaboración propia.

Cerca de 56 hectáreas se destinaron a cultivos diferentes al palmito en las unidades agropecuarias censadas en el año 2010; maderables con 11 hectáreas, tradicionales como arroz, maíz y plátano con 19,75 hectáreas, son los cultivos más representativos. El área destinada a pastos fue de 108 hectáreas, en rastrojos 79,72 y 78,25 en bosques.

Solo un productor registra 0,5 hectáreas en chontaduro y dos productores registran siembras de 1,5 hectáreas en frutales amazónicos. Se destacan estos cultivos por cuanto son referidos como alternativas productivas por algunos asociados, después de la experiencia obtenida a través del proyecto de palmito.

En el 2017, aproximadamente 24 hectáreas se destinaron a la producción agroalimentaria, siendo el cultivo de plátano con 7,25 hectáreas el más representativo, seguido del cultivo de chontaduro con 6 hectáreas y de yuca con 3,5 hectáreas. Con respecto al 2010, el área destinada a pasturas se mantiene con 97 hectáreas, disminuye el área en rastrojos a 66 hectáreas, igualmente el área de importancia ambiental como bosques a 49,5, no obstante, se registran 12 hectáreas en humedales.

En resumen, de la extensión total de las unidades productivas reportadas en el año 2017, se calcula que un 63% de esa área está siendo aprovechada por los productores, cifra más baja que la estimada en el año 2010 que fue de 80.8%. El sistema actual de producción muestra la baja participación de los cultivos agroalimentarios y la insignificante incorporación de terrenos para la producción de palmito.

En la actualidad algunos productos de pancoger no se comercializan y son la base para la alimentación de la familia. Anteriormente el palmito de chontaduro era el principal producto que comercializaban; hoy por hoy la empresa AMAZÓN programa los cortes y compra directamente el palmito en tres unidades productivas localizadas en las veredas La Carmelita, La Cabaña y Tres Bocanas.

La presencia de cultivos de palma de chontaduro en las unidades productivas es un indicador de la persistencia de algunos asociados en esa apuesta productiva. Recordemos que para los asociados entrevistados no era desconocida la palma, y al indagar sobre la viabilidad de alternativas algunos de ellos ven en el cultivo ciertas bondades, en el palmito siempre que haya garantía en la compra y en el fruto (chontaduro) dada la demanda local de este producto.

La identidad de un grupo humano será mucho más fuerte, mucho más capaz de generar dinámicas colectivas, si el grupo ha debido superar dificultades, si ha sido capaz de transformar amenazas en cartas de triunfo, si ha obtenido victorias sobre factores adversos” (Arocena, 2002, p. 23).

Ahora bien, al respecto de los asociados que decidieron relevar la actividad o abandonaron el cultivo y no manifestaron interés por su continuidad, es meritorio destacar su inclinación a emprendimientos como los frutales amazónicos, el sacha inchi, la pimienta, las plantas aromáticas y cultivos tradicionales como la yuca, el plátano, el maíz y el arroz, apuestas productivas que favorecerían la demanda agroalimentaria local y nacional.



*Registro fotográfico 6.*



*Registro fotográfico 7.*

La identidad de un grupo humano se afirma entonces en la continuidad y en la ruptura o, si se quiere en la continuidad y el cambio. El actor humano forma parte de una historia, pero si es realmente actor es también portador de alternativa (Arocena, 2002, p. 23).

**2.5.4 Del cultivo de palma de chontaduro para palmito.** Las labores para el establecimiento del cultivo inician con la preparación del suelo, trazado, ahoyado y Siembra. Las distancias de siembra del cultivo corresponden a 2 metros por 1 metro para una densidad de siembra de 5000 palmas por hectárea. Para el mantenimiento del cultivo se realizan labores que incluyen la aplicación de correctivos en el suelo, fertilización, control de malezas, deshije o control de hijuelos y deshoje de la palma (Entrevista personal a Segovia, 2016).

El primer corte se inicia aproximadamente entre 18 meses para suelos de vega y 24 meses para terrazas, cuando la palma a cortar tiene un diámetro en la base de 10 cm aproximadamente. El corte se realiza a machete por la base y se procura dejar de dos a tres hijos por palma. El cogollo se deja cubierto de dos capas de hojas. Estas se retiran posteriormente durante el procesamiento. (Calderón, 2003).

De un cogollo con peso promedio de 1000 gramos se aprovechan 125 gramos aproximadamente, en promedio se desechan 875 gramos por cada cogollo procesado. Si la producción por hectárea en el primer corte se estima en 5000 cogollos (5000 kilos), solamente son aprovechables 625 kilogramos.

**2.5.4.1 Mano de obra.** Se estima que el 71,4 de los asociados productores entrevistados en el año 2017 ocupa la mano de obra familiar en la unidad productiva. En el caso del palmito conviene aclarar, a partir del segundo año la mano de obra que demanda el cultivo para su mantenimiento es relativamente alta en relación con los demás componentes de los costos totales de producción; se informó que entre el primer y segundo año el costo de los jornales se cubría con

ingresos diferentes al palmito por cuanto el productor solo percibía ingresos por ese concepto hasta 14 meses después de establecida la plantación.

Según los datos registrados en la Tabla 12, se observa en la estructura de costos de producción del palmito que el componente de mano de obra representa 27% de los costos totales en el primer año, 40 % en el segundo año y el 43% en el tercero. Igualmente, se calcula el empleo de 83 jornales en el primer año del cultivo y 30 jornales en el segundo y tercer año.

Tabla 12

*Costos establecimiento y sostenimiento cultivo de palmito por hectárea*

Año: 1			Año: 2			Año: 3		
	CANTIDAD	VALOR TOTAL		CANTIDAD	VALOR TOTAL		CANTIDAD	VALOR TOTAL
<b>INSUMOS</b>		6.127.000	<b>INSUMOS</b>		972.000	<b>INSUMOS</b>		972.000
<b>MANO OBRA</b>	JORNAL	2.490.000	<b>MANO OBRA</b>	JORNAL	900.000	<b>MANO OBRA</b>	JORNAL	900.000
Socola y repique de monte bajo	10		Limpias con plateo	20		Limpias con plateo	20	
Trazado, alineación y estaquillada	5		Aplicación de fertilizantes	8		Aplicación de fertilizantes	8	
Ahoyada o apertura de huecos	15		Control fitosanitario	2		Control fitosanitario	2	
Transporte de material Vegetal	8		<b>SERVICIOS</b>		240.000	<b>SERVICIOS</b>		240.000
Siembra y resiembra	13		<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>		156.000	<b>COSTO TOTAL</b>		2.112.000
Limpias con plateo	20		<b>COSTO TOTAL</b>		2.268.000			
Aplicación de fertilizantes	10							
Control fitosanitario	2							
<b>SERVICIOS</b>			615.000					
<b>COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>			156.000					
<b>COSTO TOTAL</b>		9.388.000						

\* Nota: Valores estimados en pesos colombianos año 2017

Fuente: Entrevista personal a Segovia, J. (30 de junio de 2017).

**2.5.4.2 Comercialización.** En relación con los precios, la dinámica del mercado termina por absorber cualquier intento e iniciativa de los productores por fijar el precio del producto, ello es motivo de descontento en la mayoría de los asociados. Esta situación claramente se refleja al comparar el precio fijado por unidad de producto de 350 pesos en el 2002 (Franco, 2002) y 400 pesos en el 2017 (Encuesta Socioeconómica, 2017). El precio del cogollo de palmito anteriormente era fijado por AGROAMAZONIA, ahora la empresa privada AMAZON Putumayo River S.A.S determina el precio de compra. Respecto a otros productos agroalimentarios el precio es fijado por el productor o de común acuerdo con el comerciante.

En cuanto a la forma de pago, de 10 asociados que aún registran en sus predios cultivos de palmito, 7 señalan que la empresa AMAZON fija el pago a plazos, constituyéndose en una grave amenaza para el desarrollo de nuevas actividades productivas y para el sostenimiento del mismo cultivo. En contraste con ello está el caso de 3 productores que afirman que el pago es de contado.

**2.5.4.3 Disponibilidad de transporte.** El transporte empleado por el 33,3% de los asociados encuestados es terrestre y, 66,7% terrestre y fluvial; hace una década no se disponía de vehículos apropiados para el traslado del cogollo hasta la planta agroindustrial; la recolección del mismo lo efectuaba la empresa AGROAMAZONIA S.A. Aún en la actualidad no se dispone de ningún tipo de transporte especializado en el área de influencia del proyecto.

El panorama actual en cuanto a infraestructura y a la disponibilidad de servicios de apoyo a la comercialización refleja deterioro de la red vial que articula a las veredas con el resto del municipio y con la planta agroindustrial, por falta de mantenimiento permanente, igual sucede con los servicios de apoyo a la comercialización o no se tienen o se prestan de manera deficiente.

**2.5.4.4 Almacenamiento.** Al carecer de infraestructura apropiada, el 99% de los productores agropecuarios afirman que no ejecutan labores de almacenamiento. El producto se entrega en estado fresco según el requerimiento de la agroindustria.

**2.5.5 Algunas contradicciones identificadas en la práctica del cultivo.** En lo sucesivo, se identifican y describen algunos hallazgos que pudieron influir en la productividad del cultivo y por ende en la dinámica económica de las unidades palmicultoras.

**2.5.5.1 Características del relieve- cultivo de palma de chontaduro para palmito.** Para el 2009, la mayor contribución de área sembrada, la encabezaba, el municipio de La Hormiga, seguido de Orito, San Miguel, Puerto Asís y Puerto Caicedo. Del total del área en cultivos de palmito en el Departamento del Putumayo, el 44,4 % se sembró en vega, el 23,4% en lomerío fino,

el 25,1% en mezón y el 10,8 % en terraseta. De esa área, en el Municipio de Puerto Asís se establecieron cerca de 35 hectáreas de palmito en relieves correspondiente a mezón 21,5 % vega 11,4 % y lomerío fino 2,1% (CPGA Puertos, 2014).

La autoridad ambiental regional en el año 1992 refirió como alternativa la palma de chontaduro para cultivarla en “zonas de vega de los ríos en un componente agroforestal que no solo ofrece posibilidades para la comercialización del fruto sino también del palmito procesado y enlatado para los mercados de exportación” (Prado, 2016). Respecto al área sembrada en Puerto Asís que equivale al 10,4% del área total, los cultivos no se establecieron ciñéndose a esa directriz.

**2.5.5.2 Área en producción requerida en función de la rentabilidad del cultivo.** La disminución significativa del área sembrada en el departamento tuvo su origen en causas de índole cultural, ambiental, social y económica. Se estima que una de ellas correspondió a la reducida área dedicada a la producción en cada predio, por cuanto:

Se ha establecido que la unidad productiva rentable del cultivo de palmito son 3 hectáreas y que se debe ampliar la densidad de siembra que se había implementado anteriormente de 5000 a 7000 plántulas/ha, con esta nueva densidad de siembra se garantiza una cosecha semanal de 4000 cogollos (Erazo, 2014).

En la siguiente tabla se registra que 159 productores del departamento concentraron 160 hectáreas de palmito y que el área en producción osciló entre 0,5 a 2, 0 hectáreas; teniendo en cuenta el parámetro de rentabilidad que para el modelo sugerido correspondió a tres hectáreas, se puede inferir que esta situación probablemente fue una de las causas del desequilibrio económico en las unidades productivas.

Tabla 13

*Concentración de áreas de palmito*

RANGO Has	Has	No. agricultores	%
0,5 - 1	53,1	87,0	39,73
1,01 - 2	107,3	72,0	32,88
2,01 - 3	117,7	48,0	21,92
3,01 - 4	20,7	6,0	2,74
mas de 4,01	38,6	6,0	2,74
<b>TOTAL</b>	<b>337,35</b>	<b>219,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Centro Provincial de Gestión Agroempresarial de los Puertos CPGA, (2010)

Así también, es importante remitirnos al PDA que, para efecto de definir acciones institucionales en torno a la erradicación de cultivos ilícitos, en Colombia diferenciaba dos tipos de plantaciones, las comerciales y las de subsistencia. Los cultivos de subsistencia:

Que son realizados directamente por campesinos, indígenas y colonos, que cultivan ilícitos en sus parcelas como parte de sus sistemas de producción y como medio de subsistencia, buscando complementar sus ingresos a través de esta actividad. Son cultivos en pequeña escala, con extensiones inferiores a 3 hectáreas, cuya producción es vendida a intermediarios (DNP, 1994, p. 5).

Luego la directriz del programa respecto a la población objetivo a quien se dirigiría sus acciones de desarrollo alternativo terminó configurando el modelo productivo en predios con áreas inferiores a tres hectáreas.

**2.5.5.3 Estructura de costos del cultivo de palma de chontaduro.** Otro factor en el que es necesario profundizar corresponde a la estructura de costos del cultivo. Haciendo claridad en que los costos estimados no corresponden a un mismo periodo, se observa en la siguiente tabla los costos de producción para dos opciones: chontaduro y palmito. La mano de obra empleada para el establecimiento del cultivo del palmito en el primer año (2017) equivale al costo total de sembrar

una hectárea de chontaduro (2014), es probable que dicha equivalencia se mantenga en la actualidad.

Tabla 14

*Costos de producción por hectárea de chontaduro vs palmito*

<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA UNA HECTAREA DE CHONTADURO</b>		<b>COSTOS DE PRODUCCIÓN PARA ESTABLECIMIENTO Y SOSTENIMIENTO DE UNA HECTAREA DE PALMITO DE CHONTADURO EN EL AÑO 1 2017</b>	
<b>DEPARTAMENTO DEL PUTUMAYO</b>		<b><i>Bactris gasipaes</i> H.B.K</b>	
<b>EVALUACIÓN DEFINITIVA GUIA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN AÑO 2014</b>		<b><i>Bactris gasipaes</i> H.B.K</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
1. LABORES PREPARACIÓN S	500.000,00	Insumos	6.127.000,00
1.2 SIEMBRA Y SOSTENIMIEN	850.000,00	Establecimiento- Mano de obra	2.490.000,00
2. INSUMOS	865.250,00	Servicios- Asistencia Técnica y Transporte de Plántulas	615.000,00
3. HERRAMIENTAS	260.000,00	Costos Administrativos	156.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.475.250,00</b>	<b>TOTAL</b>	<b>9.388.000,00</b>
Fuente: Centro Provincial de Gestión Agroempresarial de los Puertos, Año 2014.		Fuente: AMAZÓN, Año 2017.	

Fuente: Erazo, (2014); Segovia (Entrevista personal, 2017).

Como se observa, el costo para establecer una hectárea de palmito requiere una alta inversión de capital; si la rentabilidad del cultivo es posible a partir de 3 hectáreas, el productor, a precios de hoy, debería disponer \$27.000.000 para el establecimiento en un primer año; el cultivo de palmito demanda además un importante flujo de caja para su sostenimiento a partir del segundo año. Eso explica la decisión de algunos productores de dejar los cultivos para producción de fruto.

**2.5.5.4 Implicaciones de la disminución del cultivo de palma de chontaduro.** Teniendo en cuenta que la reducción del área de cultivo no solo en Puerto Asís sino en todo el departamento impactó la agroindustria, es importante retomar algunas consideraciones del ente encargado de la asistencia técnica expresando al respecto:

Para el abastecimiento de la planta de AGROAMAZONÍA se debe importar el palmito de otras regiones del país y del Ecuador ya que la oferta en el Departamento no suministra la cantidad suficiente para solventar la demanda del mercado Nacional, a nivel regional se importan alrededor de 2-3 contenedores mensuales de palmito y de Ecuador 120 contenedores al año (Erazo, 2014, p. 1).

Lo anterior, por cuanto no se aseguró el sostenimiento de los cultivos y el crecimiento proyectado bajo ese tipo de sistema productivo; según Calderón (2003) AGROAMAZONÍA tiene capacidad para procesar el producto de unas 1000 hectáreas es decir 5 millones de cogollos al año. Esto equivale a procesar durante 240 días al año, 20.833 cogollos diarios. La planta tiene una capacidad Instalada de 8000 cogollos por turno de 8 horas (p. 4).

El proyecto formulado por AGROAMAZONIA en el año 2010, con el fin de captar recursos financieros, deja entrever la crisis por la que atravesaba la empresa, proponía con ello:

Cancelar el pasivo de AGROAMAZONÍA S.A. en forma gradual en un lapso de 8 meses, recuperar los cultivos de palma de chontaduro para lograr un incremento en el rendimiento industrial en planta de proceso y beneficiar a 237 familias campesinas, generar capital de trabajo que garantice la operación de producción y exportación de un contenedor mensual (Agroamazonía, 2010, p. 2).

### 3. Conclusiones

La asociación de productores agropecuarios el Cuembí, APAC, es una organización de base campesina domiciliada en el Municipio de Puerto Asís, constituida en el año 1994 por 40 asociados (según acta No. 05 del 09 de junio de 1996), con una ostensible reducción al año 2010, registrando a 18 productores asociados (Encuesta socioeconómica 2010, Agroamazonía S.A y base de datos del Centro Provincial de Gestión Agroempresarial de los Puertos, CPGA, 2014).

APAC surge con el propósito, entre otros, de estimular el desarrollo socioeconómico y cultural de los asociados y propender por el desarrollo regional con alternativas lícitas en el campo agropecuario. En virtud de ello, inicia actividades a través del establecimiento de cultivos de palma de chontaduro para palmito, como fase previa de un proyecto agroindustrial promovido en el marco de un programa de sustitución de cultivos de uso ilícito en el departamento del Putumayo.

En 1997 se da su integración a la empresa AGROAMAZONIA S.A. encargada del proceso agroindustrial para la obtención del palmito de chontaduro. APAC y cuatro asociaciones más de productores agropecuarios llegaron a representar el 70% de la composición accionaria de dicha empresa (Macías, 2005).

**¿El proyecto agroindustrial de palmito realmente se configuró como alternativa productiva local para los productores asociados a la organización APAC del Municipio de Puerto Asís, Departamento del Putumayo?**

La asociación APAC en proceso de liquidación, su inactividad y el cese de operaciones de Agroamazonia S.A., son indicadores del por qué el cultivo y agroindustria del palmito de chontaduro no se configuró como alternativa productiva local para los pequeños productores asociados. Tres sucesos críticos referidos a limitaciones para la integración organizacional figuran en el colectivo de los palmicultores asociados:

- Uno de ellos fue la tardanza en la puesta en operación de la planta agroindustrial, la planta inició operaciones en el año 2001, generando las primeras pérdidas económicas para los asociados que establecieron cultivos entre los años 1995 al 2000.

- Otro suceso correspondió a la fumigación aérea de cultivos ilícitos que no solo afectó las áreas sembradas de palmito, sino también los cultivos destinados a la seguridad alimentaria, como arroz, maíz, plátano, yuca, frutales amazónicos, entre otros (encuesta socioeconómica 2017). La operación de la planta agroindustrial coincide con la fumigación más drástica llevada a cabo en el departamento del Putumayo, según Sánchez (2005), de 32.506 hectáreas fumigadas en el 2001 se incrementó a 71.891 en el 2002.

- El tercer suceso se asimila a la inestabilidad administrativa y financiera de Agroamazonía S.A., que repercutió en la no programación de cortes del cogollo, en el precio de compra y oportunidad en los pagos a los productores.

Otros elementos pueden visibilizarse en los siguientes hallazgos, a la vez rasgos que se analizan en un proyecto de desarrollo local:

- ***En orden de los hallazgos en la dimensión socio cultural:***

Pobladores colonos, indígenas y campesinos del territorio hacían parte de la población objetivo del programa de desarrollo alternativo, la diversidad de sus usos y costumbres ahora conducidas por un modelo de producción empresarial que implicaba transitar del conocimiento ancestral y la producción artesanal de chontaduro a una producción “tecnificada” de palmito, del aprovechamiento multipropósito en sus unidades al establecimiento de monocultivos; ello nos expresa ese trasegar de una comunidad multicultural expectante de transformación, de la oportunidad de apropiarse de nuevos conocimientos pero también del riesgo a la pérdida de esa sabiduría empírica que los caracterizó.

- ***En orden de los hallazgos en la dimensión económica:***

Analizando el proceso desde una perspectiva económica, observamos que las acciones desarrolladas en virtud del proyecto no lograron mejorar de forma regular las condiciones económicas y la calidad de vida de los productores asociados y sus familias; Una de las causas que pudo generar esa situación corresponde al diseño mismo del programa, al definir las unidades objeto de apoyo financiero en función del área cultivada en ilícitos, lo que propició el establecimiento de palmito en áreas menores a tres hectáreas, es decir por debajo del mínimo establecido en el modelo para obtener la rentabilidad del cultivo (Erazo, 2014).

Además de las fallas detectadas en el diseño del programa de desarrollo alternativo, también impactó la dispersión de algunos predios que no contaban con medios adecuados de transporte que le permitiera al productor hacer entregar del cogollo de palmito en buenas condiciones a la empresa AGROAMAZONIA S.A.

- ***En orden de los hallazgos en la dimensión ambiental:***

La fragilidad del ecosistema amazónico y el impacto generado por algunas prácticas como la tala de bosques, el establecimiento de cultivos de uso ilícito que antecedieron al proyecto requería la implementación del cultivo de palmito asociado a un componente agroforestal, no como monocultivo.

Otro aspecto correspondió al establecimiento de cultivos en relieves no aptos para la agricultura intensiva; en 1992 la autoridad ambiental recomendó hacerlo en zonas de vega, no obstante, en el Municipio de Puerto Asís hacia el 2009 se establecieron cerca de 35 hectáreas de palmito, 21,5% correspondiente a mezón, 11,4% a vega y 2,1% a lomerío fino (CPGA Puertos, 2014).

El establecimiento de cultivos de palmito en zonas intervenidas que estuvieron ocupadas con cultivos ilícitos, manteniendo la precaución de no ampliar la frontera agrícola, fue una medida adoptada por el programa de desarrollo alternativo en congruencia con el proyecto de familias guardabosques que tuvo su contribución local en la reconfiguración productiva de estas áreas.

Considerando las potencialidades del territorio y de la sociedad local como actor y gestor de su propio desarrollo, desde la implementación del proyecto agroindustrial de palmito de chontaduro en el Putumayo hasta hoy se han promovido algunas propuestas que van desde el diseño e implementación de “la unidad de producción amazónica”, “la huerta amazónica” a “la finca agroproductiva” (Vallejo, 2015), sistemas agroecológicos que integran los componentes territorial, cultural, ambiental y económico, en perspectiva de algunos preceptos del desarrollo local.

### **¿El proyecto se sustentó en un proceso organizacional participativo?**

La estructura, unidad productiva -Asociación de productores agropecuarios- empresa agroindustrial, fue modelada por los entes y organizaciones promotoras, no surgió por iniciativa natural y colectiva de los pequeños productores; estructura que con el paso del tiempo se fue debilitando a raíz de las adversidades que tuvieron que enfrentar los asociados en la producción primaria del cogollo de palmito, y posteriormente la inestabilidad e insolvencia de la empresa AGROAMAZONIA S.A.

No se percibió la participación de los pequeños productores en los espacios decisorios empresariales. La capacidad que les habilitaba al colectivo de los asociados para hacer parte de las deliberaciones y participar en la toma de decisiones estuvo condicionada a su nivel de escolaridad (aproximadamente el 60% de los productores encuestados habían culminado estudios de básica primaria, año 2010), a la capacitación y al asesoramiento. Sumado a ello, los instrumentos y

mecanismos de participación empleados por la empresa y las instituciones promotoras del proyecto relativamente no fueron eficaces; las giras técnicas y las visitas de campo fueron articuladoras del proceso, sin embargo y pese a la demanda de las primeras como plataforma de aprendizaje, no se realizaron con la periodicidad y bajo el esquema de necesidades de los agricultores.

La configuración de roles y el acceso a la participación de los asociados sujetos de organización se abordan en tres momentos coyunturales.

- El primero corresponde a la constitución de APAC, dando lugar a la convocatoria y motivación para emprender la alternativa licita de generación de ingresos, correspondió a la apuesta de confianza en la organización y en la institucionalidad promotora. El productor se visibiliza como beneficiario y su participación se circunscribe a la integración asociativa.

- El segundo momento atañe a la puesta en operación de la planta agroindustrial. La donación de recursos financieros para la construcción de la obra física les configuró como beneficiarios; luego, ante la relación comercial entablada con Agroamazonia S.A. se perciben como proveedores de materia prima, su participación medida en función de la provisión de materia prima a la agroindustria. En el año 2003 se estimó un cumplimiento del 85% (523,5 hectáreas) respecto al área proyectada de siembra de palmito (Ortiz, 2003); según Sánchez (2005), en este mismo año el área de cultivos ilícitos fumigados se redujo al 11% con relación al área reportada en el año 2002.

- Un tercer momento corresponde al cese de actividades de Agroamazonia S.A., la asamblea de asociados de APAC facultaba al presidente de la asociación para que les representará en la asamblea de accionistas de la empresa; luego la delegación les convierte en actores pasivos frente a la participación en el escenario empresarial, de ahí que cerca del 87% de los asociados entrevistados ignoren al respecto de su liquidación.

**¿Cuáles fueron las implicaciones socioeconómicas generadas por el proyecto en las unidades productivas de la asociación?**

Los efectos se presentan en relación con la tenencia de la tierra y sobre la transformación del sistema productivo agrícola, el primero por cuanto es un componente influyente en la estructura de costos de producción y el segundo en cuanto a áreas ocupadas en la producción de palma de chontaduro para palmito y en cultivos destinados a la seguridad alimentaria en las unidades productivas familiares.

- Según comparativo 2010 y 2017, la forma de tenencia varía en un 17% por cuenta de los productores que vendieron sus predios. De los 15 productores encuestados en 2017, se determinó que el 86,6% son propietarios.
- De la extensión total de las unidades productivas reportadas en el 2017, se calcula que un 63% de esta área está siendo aprovechada por los productores, cifra más baja que la estimada en el año 2010 que fue de 80,8%. El sistema actual de producción muestra la baja participación de los cultivos agroalimentarios (24 hectáreas) y la insignificante incorporación de terrenos para la producción de palmito.
- En el 2010 de 443,5 hectáreas solo 47,5 hectáreas equivalente a 10,72% de esa área estaban dedicadas a la producción de palmito. La unidad con mayor producción registró 6,5 hectáreas y cinco unidades con producciones menores a 3 hectáreas.
- En 2017 se reportan 394,5 hectáreas de área total de los predios, de los cuales el 35,5 están dedicadas a la producción de palmito equivalente a un 9% del área total. Un solo productor concentra 14 hectáreas y 7 unidades registran producciones menores a 3 hectáreas.

A partir de la experiencia es posible deducir que la emergencia de estructuras organizacionales productivas puede evolucionar naturalmente, en presencia de una institucionalidad fortalecida en el nivel local, que integre, articule y coordine; generando verdaderos espacios participativos y principalmente fortaleciendo las capacidades e iniciativas individuales y colectivas de los pequeños productores.

Los “precursores” generadores de confianza, cooperación y reciprocidad, invisibilizados en el escenario del conflicto derivado por el establecimiento de los cultivos ilícitos, son susceptible de redescubrirse, de afianzarse en un nuevo proceso; en el caso abordado, la permanencia de los productores de palmito en el territorio por 20 años aproximadamente, puede significar esa “capacidad de adaptación y arraigo a la zona” (Ferro y otros, 1999), a su vez precursor para labrar y densificar el tejido social comunitario.

Al estado le corresponde investigar en manos de qué actores subyace el problema de los grandes cultivos ilícitos, con el fin de diferenciar su accionar en el territorio; los pequeños productores subsisten y persisten con la expectativa del añorado ambiente de paz, y a la espera de encontrar una alternativa productiva realmente transformadora de calidad de vida.

### Bibliografía

- Agroamazonía S. A. (2004-2005). *Núcleos productivos de Palmito (Documentos encontrados en archivo físico)*. Putumayo: Agroamazonía S. A.
- Agroamazonía, S. A. (2010). *Proyecto de solicitud de capital de trabajo, para financiar la producción de 11.602 cajas de corazones de palmito, para un periodo de 8 meses, en el departamento del putumayo; a través de agroindustrias de la amazonia*. Putumayo.
- Alonso, J. (2003). *El Estudio de Caso simple: un diseño de investigación cualitativa*. Recuperado el 9 de agosto de 2017, de Adepac: <http://www.adepac.org/EstudioCaso.htm>
- Arocena, J. (2002). *El desarrollo local un desafío contemporáneo*. Montevideo, Uruguay: Taurus - Universidad Católica. Recuperado el 19 de agosto de 2017, de [http://cite.flacsoandes.edu.ec/media/2016/02/Arocena-J\\_2002\\_El-desarrollo-local-un-desafio-contemporaneo-Capitulo-I.pdf](http://cite.flacsoandes.edu.ec/media/2016/02/Arocena-J_2002_El-desarrollo-local-un-desafio-contemporaneo-Capitulo-I.pdf)
- Barozet, E. (2002). Nan Lin, Social Capital. A theory of social structure and action. *Revista de Ciencia Política, XXII(2)*, 131-133. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de <http://www.scielo.cl/pdf/revcipol/v22n2/art10.pdf>
- Bourdieu, P. (1985). *Social Space and the Genesis of Groups. Theory and Society*. London, UK: SAGE.
- Bucheli, M. (2008). El desarrollo local y las organizaciones solidarias; diversas estrategias para afrontar el desarrollo: un caso colombiano. *Cuadernos Des. Rural*, 5(61), 111-129. Recuperado el 13 de agosto de 2017, de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/1202/696>
- Calderón, F. (25 de abril de 2003). *El aprovechamiento de los subproductos de la industria del palmito en Agroamazonia S.A. -Puerto Asis - Putumayo - Colombia*. Recuperado el 17 de

agosto de 2017, de Dr. Calderón Asistencia Técnica Agrícola Ltda:

[http://www.drcalderonlabs.com/Cultivos/Palmito/Palmito\\_Cap\\_1.htm](http://www.drcalderonlabs.com/Cultivos/Palmito/Palmito_Cap_1.htm)

Cámara de Comercio del Putumayo. (2017). *Correo electrónico enviado a Taborda, sobre solicitud de información organizaciones registradas*. Bogotá, D. C.

Cano, C. (2006). *¿Después del TLC, qué?* Bogotá, D. C.: Banco de la República. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de

[http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura\\_finanzas/pdf/Despues\\_del\\_TLC\\_que.pdf](http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/Despues_del_TLC_que.pdf)

Carvajal, A. (2009). *¿Modelos alternativos de desarrollo o modelos alternativos al desarrollo? Prospectiva, 1(14), 237-354*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de

<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/1137>

Cepal y Patrimonio Natural. (2013). *Amazonía posible y sostenible*. Bogotá, D. C.: Cepal y Patrimonio Natural.

Cerda, H. (1993). *Los elementos de la investigación. Como reconocerlos, diseñarlos y construirlos*. Bogotá, D. C.: El Búho.

Chirino, E., Abad, J., & Bellot, J. (2008). Uso de indicadores de Presión-Estado Respuesta en el diagnóstico de la comarca de la Marina Baixa, SE, España. *Ecosistemas, 17(1), 107-114*. Recuperado el 16 de agosto de 2017, de

<https://www.revistaecosistemas.net/index.php/ecosistemas/article/viewFile/116/113>

Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Massachusetts and London: Harvard University Press.

Corpoamazonía. (2008). *Municipio de Puerto Asís*. Recuperado el 13 de agosto de 2017, de

Región: [http://www.corpoamazonia.gov.co/region/Putumayo/Municipios/Ptyo\\_Asis.html](http://www.corpoamazonia.gov.co/region/Putumayo/Municipios/Ptyo_Asis.html)

CORPOICA. (2002). *Plan de investigación y desarrollo tecnológico en sistemas agroforestales.*

*Avances y resultados de 2001.* Bogotá, D. C.: Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria.

CORPOICA. (2008). *El cultivo de Chontaduro (Bactris gasipaes H. B. K.).* Caquetá, Colombia:

Fondo Amazónico.

CPGA Puertos. (2014). *Centro Provincial de Gestión Agroempresarial.* Putumayo: Alcaldía

Puerto Asís.

DANE. (18 de marzo de 2014). *Colombia - Censo Nacional 1985.* Recuperado el 15 de agosto

de 2017, de Archivo Nacional de Datos:

[https://formularios.dane.gov.co/Anda\\_4\\_1/index.php/catalog/115/export](https://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/115/export)

Dávila, R. (2002). Las cooperativas en Colombia: innovación organizacional y novedad

académica. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 1(48), 99-118.

DNP. (1994). *CONPES 2734. Programa de desarrollo alternativo.* Bogotá, D. C.: Consejería

Presidencial para la Política Social - Departamento Nacional de Planeación. Recuperado el 12 de agosto de 2017, de

[http://www.mamacoca.org/docs\\_de\\_base/Legislacion\\_tematica/DR-DesarrolloAlternativo%20Conpes\\_1994.pdf](http://www.mamacoca.org/docs_de_base/Legislacion_tematica/DR-DesarrolloAlternativo%20Conpes_1994.pdf)

DNP. (2003). *Documento Conpes 3218. Programa de desarrollo alternativo 2003 – 2006.*

Bogotá, D. C.: Departamento Administrativo de la Presidencia de la República,.

Recuperado el 16 de agosto de 2017, de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/3218.pdf>

- Duque, J. (2002). *El papel de las comunidades campesinas dentro de la negociación de los pactos de desarrollo alternativo en Puerto Asís Putumayo. (Tesis pregrado)*. Bogotá, D. C.: Pontificia universidad Javeriana.
- Durston, J. (1999a). Lecciones sobre la construcción de capital social. Construyendo Capital Social Comunitario. *Revista de la CEPAL*, 1(69).
- Durston, J. (1999b). Construyendo capital social comunitario. *Revista CEPAL*, 103-118.
- Durston, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* Santiago de Chile: CEPAL - ECLAC. Recuperado el 12 de agosto de 2017, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574_es.pdf?sequence=1)
- Erazo, L. (17 de septiembre de 2014). Sobre El cultivo de palmito en el Putumayo. *Correo electrónico enviado a Irley Chamorro por parte del Centro Provincial Gestión Agroempresarial Puertos CPGAP*. Bogotá, D. C.
- Escritura pública 068 . (enero 24 de 1997). *Escritura pública 068 de enero 24 de 1997 de Agroamazonía*. Putumayo: Agroamazonía.
- España, j., Pantoja, Z., & Romero, R. (2017). *Dificultades de comprensión lectora que presentan los estudiantes en la escuela. (Tesis de maestría)*. Cartagena, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/3358/DIFICULTADES%20DE%20COMPRESI%C3%93N%20LECTORA%20QUE%20PRESENTAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- FAO. (2001). *Indicadores de la calidad de la tierra y su uso para la agricultura sostenible y el desarrollo rural*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de Boletín de tierras y aguas de la FAO: <ftp://ftp.fao.org/agl/agll/docs/lw5s.pdf>

- Ferro, J., Uribe, G., Osorio, F., & Castillo, O. (1999). *Jóvenes, coca y amapola: Un estudio sobre las transformaciones socio-culturales en zonas de cultivos ilícitos*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de Mama Coca: [http://www.mamacoca.org/ed-especial2/libro\\_jovenesAmapolaCoca\\_capitulo\\_3.html](http://www.mamacoca.org/ed-especial2/libro_jovenesAmapolaCoca_capitulo_3.html)
- Fontan, J., Klein, J., & Lévesque, B. (2003). *Reconversion économique et développement territorial: le rôle de la société civile*. Quebec, Canadá: Presses de l'Université du Québec.
- Franco, P. (julio de 2002). *Agroindustrias de la Amazonía S. A. Evaluación de la Viabilidad del Proyecto (Julio 2002 – Marzo 2005)*. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de Chemonics Colombia.: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnacx690.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnacx690.pdf)
- Friedmann, J. (1992). *Empowerment, the policy of alternative development*. Cambridge, UK: Blackwell.
- Gallopín, G. (2003). Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico. *Medio Ambiente y Desarrollo, serie 64, pp. 1- 46*, 1-46. Recuperado el 14 de agosto de 2017, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/1/S033120\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5763/1/S033120_es.pdf)
- García, G. (2007). *Sembramos y ahora recogemos: somos familias guardabosques: Estudios de casos*. Bogotá, D. C.: Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional (Acción Social).
- Garzón, N. (2013). *Análisis preliminar de los impactos ambientales y sociales generados por la minería de arcillas a cielo abierto en la vereda El Mochuelo Bajo, Ciudad Bolívar, Bogotá D.C., estudio de caso (Trabajo de Grado Ecología)*. Bogotá, D. C.: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales.

- Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo: Diagnóstico, Planificación, Monitoreo y Evaluación*. San José de Costa Rica: Agris Dewey.
- Gómez, S. (1997). Marco teórico - metodológico para el análisis de las organizaciones rurales en Chile. *Revista de Sociología*, 1(11-12), 7-60. Recuperado el 13 de agosto de 2017, de <http://www.revistadesociologia.uchile.cl/index.php/RDS/article/view/27687/29367>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.
- Hopenhayn, M. (1993). El humanismo crítico como campo de saberes sociales en Chile. En J. Brunner, *Paradigmas de conocimiento y práctica social en Chile* (págs. 203-277). Santiago de Chile: Flacso.
- Iglesias, D., & Ramírez, J. (2008). Formación de sistemas productivos locales. *Teoría y praxis*, 1(5), 51-67. Recuperado el 14 de agosto de 2017, de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2929481>
- IICA. (2009). *Una mirada a experiencias exitosas de Agroindustria rural en América Latina*. San José de Costa Rica: Agris - Dewey.
- Just, J., Martínez, Ó., Estanyol, V., & Mora, A. (2000). El partenariado como estrategia de trabajo social comunitario. *Cuadernos de trabajo social*, 1(13), 253-268. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de <https://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/viewFile/CUTS0000110253A/8082>
- Klein, J. (2005). Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal. *Eure*, XXXI(94), 25-39. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de <http://www.scielo.cl/pdf/eure/v31n94/art02.pdf>

- Klein, J. (2005). Iniciativa local y desarrollo: respuesta social a la globalización neoliberal. *Eure*, XXXI(94), 25-39.
- Klisberg, B. (2007). *El pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización. La administración científica en discusión*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México, D. F.: McGraw-Hill.
- Leal, N. (2007). *Contribución al estudio de los sistemas de producción campesinos del municipio de ocaña: el caso de la cooperativa multiactiva agroecológica Agrovida Limitada (Trabajo de Grado)*. Bogotá, D. C.: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Recuperado el 16 de agosto de 2017, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ecologia/tesis09.pdf>
- Llano, G. (febrero de 2004). *Resultados de la encuesta sobre apreciaciones del programa cad departamento de Putumayo, Colombia*. Recuperado el 11 de agosto de 2017, de USAID: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pdaca534.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pdaca534.pdf)
- Macías, M. (2005). *El programa de desarrollo alternativo en Colombia, una opción racional en la erradicación de cultivos ilícitos y su sustitución en el Putumayo. Caso palmito de chontaduro. (Tesis de Grado)*. Bogotá, D. C.: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.
- Mallard, B. (2003). Proyectos de desarrollo alternativo en América Latina: ¿una auténtica alternativa? *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 9(1), 29-51.

- Martínez, J. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Silogismo*, 1(8). Recuperado el 15 de agosto de 2017, de <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 1(20), 165-193.
- Minagricultura - CONIF. (1999). *Informe final proyecto forestería y agroforestería como alternativa para la sustitución de cultivos ilícitos*. Bogotá, D. C.: Bogotá, D. C. Recuperado el 19 de octubre de 2017, de <http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/005027/INFINPLA3.pdf>
- Montenegro, L. (2017). *Entrevista personal*. Putumayo.
- Mora, J. (2008). Persistencia, conocimiento local y estrategias de vida en sociedades campesinas. *Revista de estudios sociales*, 1(29), 122-133.
- Naciones Unidas. (agosto de 2013). *Organizaciones productivas que hacen posible el desarrollo alternativo en Colombia*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de Oficina contra la droga y el delito: [https://www.unodc.org/documents/colombia/2013/Agosto/DA2013/Organizaciones\\_DA\\_Colombia.pdf](https://www.unodc.org/documents/colombia/2013/Agosto/DA2013/Organizaciones_DA_Colombia.pdf)
- Nogar, G., & Posada, M. (1998). La agroindustria integrada de base rural: una herramienta alternativa para el desarrollo rural. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 1(35), 45-66.
- O.D.C. (2017). *Cultivos Ilícitos. Cultivo de Coca*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de Observatorio de Drogas de Colombia: <http://www.odc.gov.co/problematICA-drogas/oferta-drogas/cultivos>

Oficina contra la Droga y el Delito de las Naciones Unidas. (2013). *Organizaciones productivas que hacen posible el desarrollo alternativo en Colombia*. Bogotá, D. C.: Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional.

Ortiz, M. (2003). *Evaluación proyecto CAD 023-02.1 Fomento al cultivo, industrialización y comercialización del palmito en el Putumayo*. Bogotá, D. C.: Chemonics International Inc. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pdabz698.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pdabz698.pdf)

Pastor, E. (2004). La participación ciudadana en el ámbito local, eje transversal del trabajo social comunitario. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 1(12), 103-137. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5593/1/ALT\\_12\\_06.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/5593/1/ALT_12_06.pdf)

PDM. (abril de 2012). *Formulacion Plan de Desarrollo Municipal 2012-2015*. Recuperado el 14 de agosto de 2017, de Banco Medios: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Imagenes/puertoasisputumayoplannedesarrollo2012-2015.pdf>

Plan de desarrollo municipal Municipio de Puerto Asís. (8 de septiembre de 2012). *Municipio de Puerto Asís. Plan de desarrollo municipal 2012-2015*. Putumayo: Concejo Municipal Puerto Asís. Recuperado el 11 de agosto de 2017, de Municipios área de influencia: <http://aliadas.com.co/2016/09/06/puerto-asis-putumayo/>

Prado, J. (18 de julio de 2016). *Putumayo, Cultura de Selva en Creación*. Recuperado el 13 de agosto de 2017, de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=s9F3IyAza2M>

Presidencia de la República. (29 de mayo de 2017). *Decreto Ley 896. Por el cual se crea el Programa Nacional Integral de Sustitución de cultivos de uso ilícito*. Recuperado el 1 de noviembre de 2017, de Normativa - Decreto:

<http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20896%20DEL%2029%20DE%20MAYO%20DE%202017.pdf>

Razeto, L. (1999). La economía solidaria: concepto, realidad y proyecto. *Persona y Sociedad*, XIII(2).

RED ORMET. (2013). *Perfil productivo Municipio de Puerto Asís: Insumo para el diseño de las estrategias y alternativas para la generación de empleo a las víctimas de la violencia*. Bogotá, D. C.: Ministerio de Trabajo - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Redacción El Tiempo. (13 de octubre de 1998). El palmito, un cultivo promisorio. *El Tiempo*. Recuperado el 17 de agosto de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-830071>

Reyes, R., Krause, J., Chávez, F., & Hurtado, F. (1999). Avances de la investigación en Colombia sobre el cultivo de chontaduro (*Bactris gasipaes* H.B.K.) para palmito; [Documentos del seminario]. *Seminario Taller Opciones Productivas para el Desarrollo Alternativo, Contribuciones de la Investigación Agraria*. (págs. 93-96). Caquetá, Colombia: Serie Ponencias, Resultados y Recomendaciones de Eventos Técnicos A3/PE (IICA).

Rosero, A. (28 de junio de 2008). *Los palmitos de Putumayo*. Recuperado el 13 de agosto de 2017, de El blogg del palmito: <http://chontaduromayo.blogspot.com.co/2008/06/los-palmitos-de-putumayo.html>

Sánchez, J. (2005). *La política de erradicación de fumigaciones con glifosato y el "efecto globo"* (Tesis de grado). Bogotá, D. C.: Pontificia Universidad Javeriana.

Teisserenc, P. (1994). *Les politiques de développement local*. Paris, Francia: Economica.

Tremblay, D., & Fontan, J. (1997). *Le développement économique local. Les théories, les pratiques, les expériences*. Sainte Foy, Canadá: Presses de l'Université du Québec.

UMATA. (2004). *Apuntes realizados por la autora durante su trabajo en la entidad*. Bogotá, D. C.

Universidad Nacional de Colombia. (2016). *Plan de Desarrollo Puerto Asís 2016-2019*. Putumayo, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

UNODC - Agencia Presidencial para la Acción Social. Estudios de casos. (2007). *Sembramos y ahora recogemos: Somos familias guardabosques*. Bogotá, D. C.: Mónica Cortes Yepes - Paola Acosta. Recuperado el 15 de octubre de 2017, de [https://www.unodc.org/documents/colombia/2013/Agosto/DA2013/Sembramosyahorarecogemos2da\\_Edicion.pdf](https://www.unodc.org/documents/colombia/2013/Agosto/DA2013/Sembramosyahorarecogemos2da_Edicion.pdf)

Urréa, M. (2001). *La participación democrática desde las organizaciones comunitarias, un sueño por alcanzar*. Pasto, Colombia: Universidad de Manizales. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/alianza-cinde-umz/20130404075051/TMarthaYemira.pdf>

Urteaga, E. (2013). La teoría social del capital de Robert Putnam: originalidad y carencias. *Reflexión política*, 15(29), 44-60. Recuperado el 25 de octubre de 2017, de <http://biblat.unam.mx/es/revista/reflexion-politica/articulo/la-teoria-del-capital-social-de-robert-putnam-originalidad-y-carencias>

Vallejo, H. (05 de junio de 2015). *Serie "Cultivando un Bien Vivir en la Amazonía", IV. Huerta Amazónica*. Recuperado el 17 de agosto de 2017, de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=6OSdyqEXxO0&t=321s>

Vargas, G. (2002). Hacia una teoría del capital social. *Revista de economía institucional*, 4(6).

Recuperado el 26 de octubre de 2017, de

<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/ecoins/article/view/241/3290>

Villar, R. (2004). *Niveles de intervención en el desarrollo de base*. Bogotá, D. C.: RedEAmérica.

Villar, R., & Florez, M. (2011). *Opciones de inversión social privada en desarrollo comunitario*.

Bogotá, D. C.: Fundación DIS.

Vitorelli, K., Almeida, A., dos Santos, C., Garcia, C., Mónica, P., & Mendes, M. (2014).

Hablando de la Observación Participante en la investigación cualitativa en el proceso salud-enfermedad. *Index de Enfermería*, 23(1), 75-79.

doi:<https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962014000100016>

## Anexos

### Anexo 1. Entrevista semiestructurada a informantes clave

## ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS A INFORMANTES CLAVES

### Presentación

El propósito de esta investigación apunta a determinar la evolución de las formas de organización de los pequeños productores de palmito de chontaduro, que surgieron a partir del proyecto agroindustrial desarrollado en el departamento del Putumayo, en el periodo 2010-2017.

En virtud de lo anterior, es preciso contar con su valiosa opinión a fin de profundizar en las estructuras promotoras y dinámicas de la organización, en las estrategias de participación y su incidencia en el desarrollo de la actividad agroindustrial.

Es procedente indicar que la información que se proporcione será confidencial y se usará únicamente con fines académicos.

### I. Datos del productor asociado

1. Nombre..... 2. Antigüedad en la Asociación.....  
 3. Ubicación geográfica (Municipio-Barrio-Vereda).....

### II. Estructuras promotoras y dinámicas de la organización

4. ¿Qué tipo de organización existía antes del desarrollo del proyecto agroindustrial?

---



---

5. ¿Cómo afectaron o beneficiaron a la comunidad esas organizaciones?

---



---

6. ¿La asociación de productores agropecuarios APAC se conformó en torno a qué proyectos?

---



---

7. ¿Tuvo experiencia asociativa antes de constituir la APAC?

---



---

8. ¿Cuáles fueron las motivaciones de las personas para conformar la asociación?

---

---

9. ¿Qué consideraciones se tuvieron en cuenta en las personas que deseaban hacer parte de la asociación?

---

---

10. ¿Por qué se perdía la calidad de asociado?

---

---

11. ¿Cómo se crea y se da el funcionamiento de AGROAMAZONIA?

---

---

12. ¿Cómo se aprovecharon y se transmitieron los saberes tradicionales de los productores?

---

---

13. ¿Cuáles fueron las necesidades atendidas y aprovechadas por parte de los asociados?  
(Capacitación, formación, demandas tecnológicas)

---

---

14. ¿Qué otros proyectos productivos promovió la integración asociación-empresa agroindustrial?

---

---

15. De lo aprendido y las destrezas adquiridas en el proceso, ¿Cómo se practicó y transmitió ese conocimiento entre los asociados? (práctica del cultivo, experiencias de asociación, otras.)

---

---

16. ¿Qué servicios prestaba la organización empresarial? (financiación, asistencia técnica, acceso tecnologías), ¿a cuáles pudo acceder? ¿Con qué frecuencia?

---

---

---

17. En el evento en que los asociados no tuviera acceso a los servicios o los mismos no correspondieran a sus necesidades, ¿Cómo se resolvía la situación al interior de la asociación?

---

---

---

18. ¿Qué otros aspectos no favorecieron la integración de asociación-empresa agroindustrial?

---

---

---

19. A partir del proyecto, ¿qué otras organizaciones se promovieron y/o conformaron en la comunidad?

---

---

20. ¿Qué organización desearía promover al interior de su comunidad, o cuáles fortalecería?

---

---

**III. Actores que han intervenido en el proceso, caracterización de estrategias de participación, manifestaciones de confianza, reciprocidad y cooperación de la base de asociados.**

21. ¿Qué programas fueron impulsados por el estado a fin de proponer alternativas productivas en el periodo de 1990 al 2000? ¿En cuáles de ellos participó?

---

---

22. ¿Qué acciones fueron desarrolladas por las instituciones gubernamentales y no gubernamentales a fin de promover su participación en el proyecto agroindustrial de palmito?

---

---

---

23. ¿Qué instituciones hicieron parte de ese proceso?

---

---

---

24. Frente a la forma de organización propuesta ¿cómo se plantea inicialmente la participación de las asociaciones?

---

---

---

25. ¿Qué compromisos o tareas asumieron la base colectiva de los asociados frente al proyecto agroindustrial?

---

---

26. ¿En qué momentos considera fue más productiva su participación?

---

---

---

27. Teniendo en cuenta esa participación y en consecuencia los ámbitos de acción e intervención que se fueron configurando para el productor a medida que avanzaba el proyecto (usuario-beneficiario, trabajador-dueño, cliente-proveedor), ¿cómo se percibe finalmente en la organización y en cuáles de esos ámbitos se sintió más seguro?

---

---

28. En situaciones de riesgo que amenazaran el cumplimiento de objetivos y metas establecidas, ¿Qué estrategias desarrollaron los asociados a fin de cumplir con lo encomendado?

---

---

---

29. ¿Cuáles fueron los estímulos, reconocimientos y recompensas para los asociados, en el momento de cumplir o superar las metas o tareas asignadas?

---

---

---

30. Considerando la utilidad de la información para conocer la labor desarrollada por los diferentes agentes, conocer en forma actualizada la situación económica y financiera de la empresa, analizar su estado y tomar decisiones al respecto, ¿A través de qué medios y con qué periodicidad se posibilitó la transmisión de esa información al colectivo de los asociados?.

---

---

---

31. En función de impulsar y fortalecer la empresa agroindustrial, ¿Qué decisiones significativas se tomaron y quiénes las tomaron?, ¿Cuál fue la mayor preocupación en el momento de tomar las decisiones?

---

---

---

32. Considerando el proceso a lo largo del cual se desarrolló la alternativa productiva, ¿es posible determinar los momentos críticos de la organización?

---

---

---

33. ¿Qué conflictos existieron, cómo se abordaban, qué estrategias y prácticas se desarrollaron a fin de superarlos?

---

---

34. ¿Cómo describe la situación actual de la asociación y de la empresa agroindustrial?

---

---

35. ¿Cuáles fueron los efectos o impactos del proyecto productivo agroindustrial en la comunidad? ¿Qué problemas ayudó a solucionar?

---

---

36. ¿Cómo percibe la vinculación de la comunidad local al proceso?

---

---

37. Antes del proyecto ¿qué iniciativa individual se planteaba a fin de optimizar la actividad productiva y fortalecer la organización comunitaria?

---

---

38. ¿Con quiénes le gustaría aliarse para llevarla a cabo y qué rescataría del proceso abordado con la asociación?

---

---

---

**Muchas gracias por su colaboración**



**II. DATOS DE LA VIVIENDA****A) Material predominante en las paredes**

1. Bloque, ladrillo, piedra, madera pulida
2. Madera Burda
3. Zinc, tela, cartón, latas, eternit

**B) Material predominante en los pisos**

1. Tierra, Arena
2. Cemento
3. Tabla en madera burda
4. Baldosa etc.

**C) ¿Cómo eliminan las basuras?**

1. La tiran en un río, quebrada, laguna
2. La tiran en un lote, patio, zanja, baldío
3. Abono, la queman o la entierran
4. Por recolección

**D) En este hogar se cocina con**

1. Electricidad
2. Petróleo, gasolina, cocinol
3. Gas
4. Leña
5. Material de desecho

**E) El agua para preparar los alimentos la consiguen de**

1. Acueducto
2. Pozo, aljibe
3. Río, quebrada, nacimiento
4. Agua lluvia

**SALUD****A) ¿cuáles son las enfermedades más comunes en su familia?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B) A dónde acuden cuando alguien de la Familia se enferma**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**C) A qué distancia está el centro de salud más cercano**

\_\_\_\_\_

**D) ¿Qué afiliación tiene a los servicios de salud?**

1. EPS, ¿cuál? \_\_\_\_\_
2. SISBEN \_\_\_\_
3. OTRO \_\_\_\_ ¿cuál? \_\_\_\_\_
4. No tiene \_\_\_\_

**E) Enuncie los principales problemas de su familia (económicos, salud, nutrición, otros)**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**F) Enuncie los principales problemas de su vereda**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

F) ¿Tiene la casa unidad sanitaria? SI ( ) NO ( )  
¿Separada del dormitorio? SI ( ) NO ( )

### III. ESTRUCTURA DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

#### CROQUIS DE LA FINCA

1. ¿Tiene obligaciones de crédito? SI ( ) NO ( )
2. ¿Con qué entidad? \_\_\_\_\_
3. Mejoras del predio:
- a) ¿la finca tiene casa? SI ( ) NO ( ) b) Área de la casa: \_\_\_\_\_ m<sup>2</sup>
- b) Área total de la finca: \_\_\_\_\_ has.
4. Mano de obra: a) ¿Es familiar? SI ( ) NO ( ) b) ¿Cuántas personas trabajan? \_\_\_ H \_\_\_ M \_\_\_ N \_\_\_ c) ¿Cuántos contrata? \_\_\_\_\_ H \_\_\_ M \_\_\_ N \_\_\_
- Vr. / jornal \_\_\_\_\_
- ¿Para qué actividades?: \_\_\_\_\_

### 5. Uso actual del suelo

Uso actual suelo	Área(has)			
	Vega	Terraza	Lomerío	Total
Bosques				
Rastrojos(> 5años)				
Rastrojos(< 5años)				
Cultivos transitorios				
Cultivos permanentes				
Sistema silvopastoril				
Sistema agroforestal				
Humedales ("chuquios")				
Palmito				
Estanques piscícolas (mts espejo de agua)				
Otro				

### 6. Producción de la finca (sistemas agrícolas y frutales)

Cultivo o productos	Producción por hectárea		Destino producto		Vr. Por Kg o unidad	Lugar de venta
	Cant.	Nro matas.	Consumo	Venta		

**7. Producción de la finca (sistemas pecuarios)**

Sistema	Descripción	Cantidad
<b>Bovinos</b>	Toros	
	Novillos	
	Vacas de cría	
	Novillas levante	
	Novillas vientre	
	Destetos	
<b>Porcinos</b>	Cría	
	Ceba	
	Machos	
	Hembras	
	Lechones	
<b>Aves</b>	Engorde	
	Ponedoras	
<b>Otros</b>		

**8. Infraestructura pecuaria**

Características		Corrales	Porquerizas	Galpones	Estanques	Bebederos	Saladeros
<b>Área (metros cuadrados)</b>							
<b>Estado</b>	Bueno						
	Regular						
	Malo						
<b>Material construcción</b>	Concreto						
	Madera						
	Guadua						
	Mixto						
	Otro						
<b>Capacidad</b>	# Animales						
<b>Cantidad</b>							

**IV. COMERCIALIZACIÓN****1. Localización de la finca**

Distancia de la finca a la carretera principal: \_\_\_\_\_ mts \_\_\_\_\_ km \_\_\_\_\_

Distancia de la finca a la planta de industrialización Agroamazonia \_\_\_\_\_ km

Estado actual de la vía: \_\_\_\_\_

¿Posee bestias de carga? SI ( ) NO ( ) ¿Cuántas?\_\_\_ Alquila \_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

**2. Dónde comercializa los productos de la finca**

Finca\_\_\_ Vereda\_\_\_ Inspección\_\_\_ Pueblo \_\_\_ Otro\_\_\_ ¿Dónde? \_\_\_\_\_

Producto	Entrega en la finca	Lo saca a la carretera	Lo lleva a la plaza de mercado	Lo lleva a un centro de acopio	Otro lugar ¿cuál?

Observaciones: \_\_\_\_\_

**3. ¿A quién vende los productos?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Producto	Comerciante de la vereda (nombre)	Comerciante plaza mercado (nombre)	A un supermercado (nombre)	Organización de productores (nombre)	AGROAMAZONIA	Otro comprado ¿cuál?

**4. ¿Qué otro productos compra el comerciante al que usted le vende su producto?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. ¿Cómo se establece el precio?**

Producto	Usted fija el precio	El comerciante fija el precio	Lo fijan en común acuerdo	Otra forma de establecer el precio ¿cuál?

**6. ¿Cuál es la forma de pago para sus productos?**

Producto	Anticipo (%)	De contado	Por plazos		Otra ¿cuál?
			¿Cuántos?	Periodo de pago	

**7. ¿Cómo transporta los productos?**

Vía terrestre \_\_\_\_ vía fluvial \_\_\_\_ ambos \_\_\_\_ otro \_\_\_\_ ¿cuál? \_\_\_\_\_

Observación: \_\_\_\_\_

**8. El transporte es:** propio \_\_\_\_ del intermediario \_\_\_\_ otra persona \_\_\_\_ \$ Carga \_\_\_\_\_

Publico \_\_\_\_ \$ carga \_\_\_\_\_ \$ pasaje \_\_\_\_\_

**9. ¿Cómo saca los productos a la vía?** \_\_\_\_\_

**10. Disponibilidad de equipos y servicios como apoyo a la comercialización en su finca**

Acueducto SI ( ) NO ( ) Alcantarillado SI ( ) NO ( ) Electricidad SI ( ) NO ( )

Motobomba SI ( ) NO ( ) Planta Eléctrica SI ( ) NO ( ) Bote SI ( ) NO ( )

Motor fuera de borda SI ( ) NO ( ) Bodega de almacén SI ( ) NO ( )

**11, ¿Se consigue fácilmente transporte en la vereda?** SI ( ) NO ( )

¿Cuántos vehículos hay disponibles en la vereda? \_\_\_\_ tipo de vehículo \_\_\_\_ capacidad \_\_\_\_

Privado \_\_\_\_ ton. Precio del Transporte \$ \_\_\_\_\_

Público \_\_\_\_ ton. Precio del Transporte \$ \_\_\_\_\_

**12. ¿Almacenamiento de los productos agropecuarios?** SI ( ) NO ( )

**¿Acopio de los productos agropecuarios?** SI ( ) NO ( )

**¿Tiene costo la utilización del servicio?** SI ( ) NO ( ) ¿Cuánto? \$ \_\_\_\_\_ Kg.

Describa las características de las instalaciones (tamaño, material de construcción, propietario)

---

**13. ¿Qué proyecto comercial considera usted debe ejecutarse en su vereda?**

---

---

---