Capítulo II

Sistematizar la experiencia

El presente capítulo describe y analiza el proceso vivido con Asproara y Coopramar. Se basa en información secundaria recogida de informes técnicos sobre las actividades que se desarrollaron a lo largo de todo el proceso, desde la inscripción de las organizaciones en 2014 e información primaria tomada en los encuentros de sistematización de 2017.

La selección de los casos tuvo en cuenta lo disímil de las trayectorias de las organizaciones y el interés y la disponibilidad de participar en el proceso de sistematización. La revisión de las nueve organizaciones de pequeños productores de plátano en el Eje Cafetero que hasta 2017 continuaban en el PS (figura 6) mostró que todas habían desarrollado uno o dos procesos formativos con el SENA y habían establecido una unidad productiva, por lo que cualquiera de ellas era susceptible de ser sistematizada.

Figura 6. Georreferenciación de las unidades productivas de semilla de plátano de las organizaciones de productores del Eje Cafetero inscritas en el PS (2017).
Fuente: Elaboración propia con base en Google Earth (2017) y datum del Observatorio de Bogotá

La Asociación de Productores y Comercializadores de Arauca (Asproara) y sus recursos

La organización Asproara se encuentra en el corregimiento de Arauca, municipio de Palestina, departamento de Caldas. Palestina está localizada en la región centro-sur del departamento, región que además está constituida por los municipios de Manizales, Neira, Chinchiná y Villamaría. El municipio tiene como rubros productivos de importancia los cultivos de cacao, cítricos, yuca, aguacate, plátano y la cría de pollos. En el taller de mapeo participativo se mencionó que el corregimiento posee zonas de bosques con nacimientos de agua que infortunadamente no benefician a toda la población. Las condiciones de sequía perjudican a algunos predios que no cuentan con acueducto ni nacimientos de agua, y el exceso de lluvias provoca deslizamientos con caída de piedras. Este último fenómeno es recurrente debido a las características geológicas de la zona y representa un alto riesgo para la vida y las viviendas. En el taller también se mencionó que el manejo de basuras es adecuado y que los predios reciben el servicio de recolección de basuras que presta la Empresa Metropolitana de Aseo (EMAS) del municipio de Manizales (figura 7).

Existe una vía principal que atraviesa la zona urbana y que permite la comunicación con los municipios aledaños y facilita el desarrollo de las actividades económicas, educativas, sociales y familiares. Se señala que en la parte alta de la vía del ferrocarril se desplazan personas que hurtan en los predios aledaños, fenómeno que está relacionado con la inseguridad de la zona periurbana. Se identificaron como desventajas la escasa organización veredal y la creciente falta de solidaridad y de sentido del trabajo comunitario de algunos habitantes. No obstante, los participantes del taller de mapeo participativo manifestaron que son felices en el territorio debido a la tranquilidad de la vida rural y los buenos vecinos.

La topografía de Arauca, corregimiento donde se encuentra Asproara, se caracteriza por pendientes pronunciadas y alargadas, que hacen necesaria la adecuación de drenajes para prevenir y mitigar riesgos de inundaciones y deslizamientos. La quebrada Cartagena rodea parte del corregimiento, recibe afluentes de tercer orden (al norte del barrio La Frontera) y constituye el principal medio de drenaje de las aguas. Esta microcuenca es objeto de especial interés por parte de los habitantes debido a su localización y sus problemas ambientales (Alcaldía Municipal de Palestina, Caldas, 2000).

Foto: Luz Andrea Vargas Ramos

Figura 7. Integrantes de Asproara en el taller de mapeo participativo, proceso de sistematización del PS, Arauca, Palestina (Caldas).

Con respecto a las vías de comunicación, el corregimiento constituye un nodo de integración regional debido a su localización estratégica a orillas del río Cauca y a que forma parte del plan vial para la conectividad del centro-sur con la subregión occidental de Caldas, la troncal de Occidente y la gran cuenca del Pacífico (figura 8). En la actualidad, Arauca está atravesada por la vía Km 35, que conecta activamente el centro de Caldas con el occidente del departamento y Risaralda (Anserma-Risaralda-San José-Belalcázar-Viterbo-Apia). Hasta la década de los setenta, funcionaba el Ferrocarril de Occidente, cuya línea pasaba por Arauca (Pérez Agudelo, 2013). Hoy día, por la vía férrea circulan brujitas, marranitas y motobalineras (estas últimas son tablas impulsadas por una vara y por un motor modificado), vehículos artesanales para el transporte de carga y pasajeros que conectan el centro urbano con otras zonas del corregimiento, que representan un estilo de vida particular y que son la única forma de comunicación entre la unidad de producción de semilla de Asproara y la cabecera del corregimiento (figura 9).

Figura 8. Mapa del corregimiento de Arauca, municipio de Palestina, Caldas.
Fuente: Google Maps (2017)

Fotos: Erika V. Wagner-Medina

Figura 9. Transporte en medio de los rieles hacia la unidad productiva de Asproara. a. Rieles del antiguo Ferrocarril de Occidente; b. Transporte en motobalinera por la carrilera, Arauca, Palestina (Caldas).

Económicamente, el corregimiento es un centro de intercambio y dotación de bienes que surte las veredas de los municipios de Palestina, Risaralda y Anserma. Recibe una población flotante de relativa importancia, especialmente los fines de semana, lo que ha favorecido el comercio en el centro del corregimiento, principalmente el de carnes y pescados, y en zonas para el esparcimiento de la población.

Aunque no hay una zona que sea de interés especial por su biodiversidad o por tener un ecosistema estratégico dentro del caso urbano de Arauca, sí existe un sector que merece especial cuidado debido a su fragilidad ambiental. Este sector, que podría definirse como un área de protección ambiental, incluye espacios que han sufrido degradación por causas naturales y antrópicas y que deben ser recuperados o rehabilitados para evitar procesos de mayor impacto y la contaminación visual por degradación del paisaje.

Este sector presenta problemas geológicos y de erosión que dan lugar a deslizamientos (remociones en masa), pérdida del suelo (erosión superficial) y fallas geológicas (Alcaldía Municipal de Palestina, Caldas, 2000). La zona corresponde a toda la ladera que configura la parte alta del casco urbano. Forma parte de una hacienda ganadera llamada Veracruz y debe consolidarse como un área de protección para mitigar una de las principales amenazas ambientales del corregimiento.

Después de la carrilera del tren, que se aprovecha de manera artesanal, el principal recurso señalado en el taller es el río Cauca, el cual provee peces y leña, y constituye un atractivo turístico. Por otro lado, se debe señalar que la zona rural del corregimiento no cuenta con una infraestructura para redes de comunicación telefónica e internet.

La unidad productiva para la producción de semilla desarrollada en el PS se localizó en la misma vereda (Campoalegre) en la que habitaban los participantes del grupo Coliplátano (grupo dentro de Asproara que participó en el PS), lo que facilitó el trabajo conjunto y su coordinación. El grupo reconoció que la cercanía del río favorecía el acceso a recursos útiles para la producción de semilla y que proporcionaba arena, como alternativa de sustrato para la producción de rebrotes, y constituía un importante recurso hídrico en los periodos de sequía. La vereda se encontraba libre de plagas y enfermedades cuarentenarias que restringieran la producción de semilla formal y de calidad. Esta situación fue verificada por funcionarios del ICA en 2016, antes del establecimiento de la unidad, en el marco de las visitas a los predios postulados. En esa oportunidad se descartaron tres fincas de la vereda La Esmeralda debido a que tenían antecedentes de moko y a que en laboratorio se verificó la presencia del patógeno. Estas fincas, además, no tenían disponibilidad de área y presentaban dificultades de acceso.

Asproara en el PS

Asproara está constituida bajo la figura jurídica de las asociaciones, las cuales, según Narváez García:

> Se constituyen y funcionan con arreglo a las disposiciones que para las corporaciones contiene el Código Civil, aunque algunas están sujetas a regímenes específicos. Pero el común denominador de la asociación… reside en que son uniones voluntarias, duraderas y organizadas, de personas que tienen en mira la consecución de un fin unitario... Son uniones organizadas porque la coordinación de esfuerzos individuales en pos de la finalidad común superior exige órganos que faciliten la formación de voluntad social y dirijan su cumplimiento. (2002, p. 29)

La asociación es de libre adhesión, no tiene un mínimo o un máximo de afiliados, es sin ánimo de lucro y se considera una Organización Solidaria de Desarrollo (OSD) en la medida en que enfoca sus acciones y esfuerzos más hacia afuera de la organización que hacia su interior, regulándose plenamente por sus estatutos (Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria [Dansocial], 2007). Este último aspecto es importante ya que cada tipología de organización obedece a objetos sociales particulares y regímenes tributarios especiales que no se pueden desconocer cuando se trabaja con entidades sin ánimo de lucro.

Asproara fue creada en 2014 con el fin de mejorar la comercialización del cacao producido por sus integrantes. Sin embargo, este propósito no se consolidó en el tiempo, lo que llevó a los miembros a aprovechar su conformación como organización para iniciar procesos de mejora del cultivo de cacao y de fortalecimiento organizacional por medio de capacitaciones y programas de fomento con la Gobernación de Caldas.

En el mismo año de su constitución jurídica, la asociación se inscribió en el PS con la idea de que el plan le permitiría explorar otros caminos como organización. Se postuló con la especie productiva de plátano, esperando virar hacia el cacao en el futuro. El cambio de especie no fue posible, dado que las condiciones de la invitación al PS de octubre de 2014 no contemplaban la producción de semilla de cacao para el departamento de Caldas. Incluir una organización de cacao implicaba modificar el modelo de producción y la estrategia de fortalecimiento para el Eje Cafetero, que estaban diseñados

para el plátano. Esta situación desanimó a la organización al punto que en 2015 manifestó su intención de retirarse. En 2016, el equipo de trabajo del Eje Cafetero reactivó el acompañamiento, que en principio se realizaba desde la coordinación nacional de AGROSAVIA desde la Sede Central. Asproara tomó la decisión de seguir con el plátano y de este modo dio continuidad a su vivencia con el PS.

Para los integrantes de Asproara, el plátano es un producto de pancoger y su venta en racimo aún no representa una actividad económica consolidada. Los productores, autodenominados cosecheros del plátano, no llevan a cabo prácticas de manejo del cultivo y por tal razón envían la producción a los mercados locales por medio de intermediarios. Cuando llegaron al PS, empleaban el plátano como sombrío del cacao y lo dejaban a merced de las condiciones del suelo y las bondades del clima.

En 2016, a partir del taller de caracterización llevado a cabo luego del primer proceso formativo y de los primeros acercamientos técnicos, el equipo del PS reconoció algunas particularidades de la organización gracias a la espontaneidad, el entusiasmo y el conocimiento de su representante legal y a partir de la observación y las escasas y, en ocasiones, tímidas intervenciones de los asistentes a los encuentros (tabla 2). Asproara, en ese año, era una organización compuesta por 26 personas, quince de ellas mujeres cabeza de familia, consideras el motor de la organización: "Son las mujeres que hacen que se tenga un buen comportamiento, se respete la palabra y se hable mejor" (integrante de Asproara, taller de caracterización, abril 23, 2016). La manera de sentir y de pensar de estas mujeres ha sido un factor clave para superar las adversidades e incluso formalizar la tenencia de sus predios. La organización cuenta con profesionales en administración de empresas, una contadora y un contador público.

La organización es de reciente constitución, tiene bajo nivel formativo, una limitada experiencia en la producción de plátano y en el manejo de semilla con criterios de calidad, posee poca experiencia en escenarios de trabajo en equipo y en la gestión de proyectos, carece de experiencias comerciales, posee un bajo nivel de cohesión organizacional y no tiene un horizonte comercial definido. Sus integrantes poseen un sentido de desmotivación e incredulidad con respecto a la institucionalidad, lo que la hace asemejarse a muchas otras organizaciones en Colombia (Lázaro

Palacio, 2017). En la actualidad, la asociación está en proceso de definir su ruta de acción, dado que el plátano no es su principal fuente de ingresos ni su fortaleza técnica.

Muchos integrantes se inscribieron a Asproara desconociendo los objetivos de la organización, sus estrategias, sus acciones y su nivel de propuesta y por tanto es nulo el aporte de estos miembros a la toma de decisiones que benefician al grupo. Se debe considerar también que su estructura organizacional no es robusta (figura 10) ni es reconocida por todos, lo cual acrecienta la confusión de sus miembros. Las motivaciones están condicionadas por las ayudas de entidades del gobierno o de las ONG, lo que hace que a menudo se responsabilice a estas entidades (cuando no al representante legal de Asproara) del rumbo de la organización y del buen vivir de los integrantes y con lo cual se desdibuja la figura de la organización como un grupo asociativo en búsqueda de un interés común, con límites definidos y riesgos compartidos (Francés & Blanco, 2008). Muchos de los integrantes que asisten a los encuentros justifican su falta de participación con el desconocimiento que tienen de la organización o con el hecho de que se han vinculado recientemente, lo que impide un genuino compromiso de su parte.

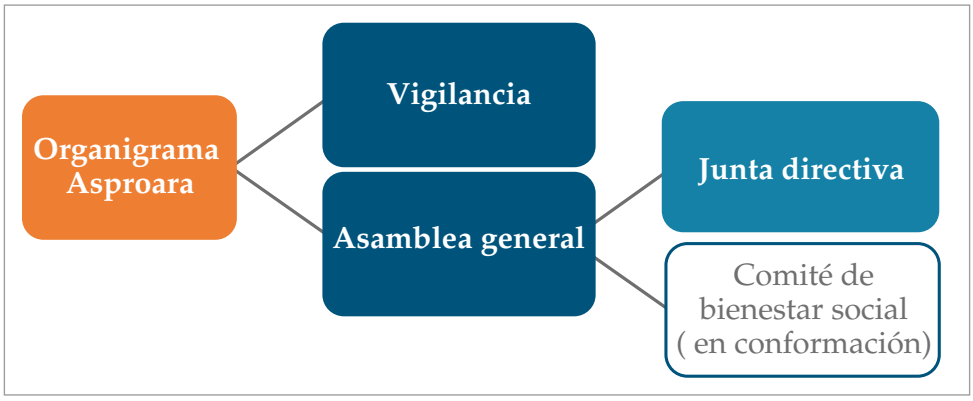


Figura 10. Estructura organizacional de Asproara en 2017, Arauca, Palestina (Caldas).
Fuente: Elaboración propia

Asproara hace un manejo tradicional de la semilla. No tiene en cuenta características integrales de calidad en el momento de hacer la propagación de cormos. Selecciona la semilla después de identificar una planta madre

y de considerar características físicas como el vigor, pero deja de lado la calidad sanitaria, fisiológica y genética, características estas que también deben tenerse en cuenta para conseguir una semilla de calidad. En cuanto a las condiciones sanitarias, los integrantes reconocen que el cormo puede ser un medio de propagación de plagas y patógenos que además de dañar las plantaciones, causa un desequilibrio en la fauna del suelo (favorece la aparición de moko, picudos, nematodos, virus, etc.). En el taller de seguimiento de 2016, los integrantes explicaron que normalmente toman los cormos o colinos de sus propias fincas y en algunos casos de veredas y municipios cercanos, sin considerar la calidad, lo cual constituye un riesgo de propagación de plagas y patógenos que no ofrece garantías de producción.

Se identificaron diferentes perfiles en los integrantes de la organización relacionados con el conocimiento del cultivo de plátano y su semilla. Existen los que no poseen cultivo, pero tienen un conocimiento amplio; los que no lo conocen y tampoco tienen experiencia, y los que poseen experiencia y cultivo. Se pudo determinar también que algunos integrantes tienen plantas distribuidas en sus fincas (mateado), pero no las manejan como cultivo y por esto las mantienen en condiciones de escaso o nulo manejo. Respecto a la semilla para autoabastecimiento, no siguen prácticas sistemáticas para la obtención del material de propagación. En resumidas cuentas, el interés y el conocimiento sobre el sistema de plátano es variable. Además, algunos integrantes desconocen el quehacer o su rol dentro de la organización, todo lo cual influyó en el interés de formar parte de las distintas actividades del PS.

Para los integrantes del grupo Coliplátano, subgrupo que asumió el PS, la técnica de propagación propuesta por el PS fue novedosa y retadora. Sus vacíos técnicos relacionados con la obtención de plántulas a partir de rebrotes de vivero los obligaron a buscar alternativas para implementar la técnica. Durante el proceso, propusieron plantar los rebrotes directamente en campo dadas las altas pérdidas por pudrición de rebrotes al pasar a bolsa. Al parecer, había dificultades relacionadas con el manejo de la humedad, la edad del rebrote, el tipo de sustrato, las condiciones ambientales y las instrucciones técnicas, que no lograban conciliarse. Esto, producto de una falta de claridades en el modelo de producción de semilla, dificultó la puesta en marcha del PS.

Además de lo anterior, en los momentos iniciales Asproara no visualizaba los retos que implicaba la inscripción en el PS en cuanto a sus capacidades técnicas, financieras y organizacionales. Para ese entonces, la interacción con las organizaciones del Eje Cafetero mostraba que muchas se habían inscrito con el único propósito de recibir semilla, sin tener claridad sobre el proceso relacionado con el fortalecimiento de capacidades, el desarrollo del modelo de producción de semilla y la consolidación de núcleos de producción. Este era el caso de Asproara, cuyos integrantes preguntaban de manera reiterada por el deber ser del PS con el propósito de alinear su accionar e intervenciones. Además, en varios de los acercamientos del PS, mencionaban lo que la institucionalidad deseaba escuchar para no perder la oportunidad de recibir la semilla y el acompañamiento.

En 2016, la organización participó en un curso del SENA para la formación de emprendedores en producción y comercialización de plántulas en vivero. Esto sucedió antes de que se hiciera la caracterización en el PS, pese a que se había planteado que esta última sería la actividad inicial, ya que de ella saldrían las pautas para orientar la formación. Este fallo se debió a una falta de coordinación entre el SENA y AGROSAVIA en el momento de iniciar el proceso del PS con la organización. El curso empleaba la metodología enseñanza-aprendizaje y un 90 % de su currículo estaba dedicado a la estructura de la planta, el riego, la fertilización, el agua y otros aspectos de manejo del cultivo, mientras que el 10 % restante se ocupaba de la producción de semilla. Como es habitual en estos procesos de formación, el curso incluyó un componente comercial, cuya instructora asumió el reto, en conjunto con la organización, de sacar los costos de producción de la semilla y construir el modelo de comercialización (infortunadamente, de la instructora se conoce el nombre, pero no los progresos del ejercicio).

Durante la formación, la organización debió plantearse la posibilidad de manejar el plátano como cultivo principal y no como lo venía manejado hasta entonces, es decir, como acompañante de otros cultivos (del cacao, por ejemplo) o como cultivo de traspatio para autoconsumo. Esta posibilidad los obligó a reconsiderar sus prácticas tradicionales y planteó un desafío para el acompañamiento ya que para los integrantes implicaba desaprender algunas prácticas y adoptar otras más acordes con el manejo del plátano como cultivo principal y con la producción de semilla de calidad.

Este proceso incluyó la instalación de una unidad productiva de semilla que involucraba prácticas culturales y prácticas de sanidad conscientes, que ponía énfasis en la importancia de obtener una semilla de calidad y que influyó en el área organizativa al punto que fortaleció los valores del grupo Coliplátano (figura 11). La unidad productiva de semilla no se abordó como una unidad de negocio, tal como lo contemplaba el SENA dentro de su estrategia SER (SENA emprende rural), sino como un escenario de aprendizaje de doble vía, tanto para Asproara como para el PS. El aprendizaje dio lugar a un paso a paso para la producción de semilla y encaminó procesos hacia la innovación especialmente en la fase de engrosamiento de rebrotes donde hubo mayores posibilidades de experimentación y empoderamiento. El proceso mostró avances en el manejo del cultivo y de la semilla. Mostró que, con la implementación de unas prácticas culturales específicas, el plátano podía dejar de ser el acompañante de otros cultivos y erigirse como un protagonista dentro del sistema productivo.

Fotos: Arlex González Herrera

Figura 11. Trabajo en equipo para actividades de multiplicación, Arauca, Palestina (Caldas). a. Preparación de sustrato para llenado de bolsas; b. Instalación de estructura para cubierta de camas.

Los recursos para el establecimiento de la unidad productiva tuvieron distintas fuentes, que conjugadas permitieron construir un espacio de aprendizaje interactivo. La unidad se instaló en la finca del representante legal y en la vereda de los integrantes del grupo del proceso formativo, lo que facilitó las labores y su coordinación. Los elementos e insumos para el montaje y el arranque surgieron del programa SER, que destinaba poco menos de dos salarios mínimos legales vigentes de 2017 para tal fin. La mano de obra la proporcionaron los participantes del curso —integrantes de la organización— y la semilla de calidad fue entregada por AGROSAVIA. Esta semilla provino de un vivero registrado que tenía vigilancia cercana del ICA y que recibió visitas de AGROSAVIA para garantizar su calidad.

El acompañamiento técnico estuvo a cargo del SENA, el ICA y AGROSAVIA en la fase de montaje y establecimiento de la unidad productiva y se llevó a cabo con la convicción de orientar de la mejor manera el proceso a partir de la experiencia de todos los involucrados. El rol asumido por AGROSAVIA en el acompañamiento técnico fue primordial para el mantenimiento de la unidad productiva y considerando que el protocolo para la producción de semilla estaba en construcción, se orientó y facilitó la toma de registros con un libro de campo, y en 2016 se realizaron cinco acercamientos, con los cuales se acompañaron varios ciclos de producción de plántulas y se apoyó la construcción del primer esquema de costos de producción.

Este espacio de aprendizaje perfiló a los participantes como un grupo interesado que respondía positivamente al proceso de capacitación y que asumía la corresponsabilidad de alcanzar el propósito del PS con interés, continuidad, interactividad y sentido de participación. A partir de entonces, los talleres, las reuniones y los demás encuentros se centraron en este grupo, al cual se sumaron, eventualmente y de forma fluctuante, nuevos miembros. Inicialmente, los participantes se autodenominaron grupo Plátano, pero más adelante adoptaron el nombre de grupo Coliplátano Campoalegre. De los 26 integrantes que tenía el grupo al momento de la inscripción en el PS en 2014 y de los 15 que se inscribieron en el nuevo proceso formativo de 2017, tan solo quedaron cuatro a finales de ese mismo año. Este grupo, pese a lo reducido de su número y pese a que infortunadamente se quedó sin integrantes mujeres, se mantuvo firme, convencido de que el PS abriría oportunidades económicas. Parte de su producción de semilla de calidad la reservó como provisión para el autoabastecimiento, pero la otra parte la

vendió a los demás integrantes de la organización y a productores aledaños. A pesar de que la mayoría de los productores del corregimiento concentran sus esfuerzos en el cacao y emplean el plátano como sombrío.

Los integrantes del grupo son personas que se han desempeñado en diferentes labores relacionadas con la producción agrícola, pecuaria y de especies menores. Tienen distintos grados de educación (primaria completa, primera incompleta y bachillerato), pero todos son emprendedores que impulsan sus propias ideas para generar ingresos. Han formado parte de procesos formativos en diferentes áreas y se perfilan como líderes en su desempeño cotidiano, lo cual redunda en lo familiar y lo comunitario. Poseen sentido de responsabilidad y solidaridad social y han logrado construir relaciones de confianza y colaboración, tal como lo hacen otros grupos pequeños de productores en iniciativas similares (IICA & Cooperación Suiza en América Central, 2010a). Se identifican como ciudadanos responsables, éticos y colaboradores. A pesar de que la organización contaba con profesionales, ninguno de estos se sumó al grupo, mientras que el número de mujeres fue disminuyendo con el transcurrir del proceso de sistematización, hasta que finalmente, como ya se mencionó, se redujo a cero.

Coliplátano reconoce como fortaleza el trabajo en equipo, que se observó en 2016 con el montaje de la unidad productiva instalada en el marco del PS gracias al liderazgo, la capacidad de organización y de resolución de conflictos. Cada integrante posee una participación directa, abierta, activa, basada en la escucha; trabaja de manera armónica y toma decisiones consensuadas con los demás sobre labores y tiempos. "Estar unidos" es la frase que los caracteriza. Sus intervenciones denotan un manejo de las relaciones interpersonales, y valoran la presencia del otro y la resolución de diferencias por medio del diálogo. Para el grupo, las relaciones de amistad son muy importantes; realizan reuniones para compartir alimentos, hacen celebraciones y participan de juegos locales (figura 12). Muchas de estas manifestaciones se hacen evidentes en cada encuentro con el grupo asociativo. Sin embargo, como ya se ha mencionado, el grupo está conformado por apenas cinco personas, a pesar de que la organización cuenta con mayor número de integrantes. Esto muestra la necesidad de ejercitar el trabajo en equipo de una manera más amplia, con el fin de que los restantes miembros de la organización se integren y den fuerza, como grupo asociativo, al proceso de producción de semilla formal.

Foto: Erika V. Wagner-Medina

Figura 12. Celebración de cumpleaños, grupo Asproara.

Sobre los valores desarrollados en el marco del PS, uno de los participantes expresó lo siguiente en el taller de validación:

> Somos un grupo de trabajo, tomamos decisiones en equipo, miramos prioridades, hicimos una reunión entre todos para mirar condiciones, nosotros tenemos unas normas, hacemos las reuniones para saber cómo trabajar, para eso somos asociados [integrantes], para buscar soluciones, el Plan Semilla ha permitido ser más unidos, no somos autoritarios, nos organizamos para hacer las tareas sin acumular jornadas, cuando no pueden ir, ellas van y trabajan solas y se desatrasan de la jornada. (Integrante de Asproara, taller de validación, marzo 28, 2017)

Con el grupo Coliplátano se desarrollaron dinámicas de aprender-haciendo que permitieron realizar un trabajo colaborativo y valorar la inversión económica en términos de tiempo y financiación, para mantener la unidad productiva y alcanzar el objetivo común de sus integrantes de convertirse en productores de semilla de calidad.

Hasta el proceso con el PS, la organización no había tenido la oportunidad de liderar una propuesta que dependiera totalmente de su propio esfuerzo de planeación, ejecución, evaluación y proyección. Sus integrantes no estaban acostumbrados a que los agentes externos pusieran a prueba sus capacidades de gestión de proyectos y de trabajo en equipo. Los participantes de los talleres manifestaron que aprendieron a realizar un trabajo más consciente y reconocieron que crecieron significativamente como grupo dentro de la asociación. Lograron progresos en cuanto a prácticas de sanidad responsables, prácticas culturales, conciencia de la importancia de obtener semilla de calidad y, en el plano organizativo, fortalecimiento de valores grupales.

Los integrantes del grupo, pese a lo reducido de su número, tuvieron una participación constante y activa en los diferentes encuentros. Sin embargo, cuando estaba ausente el representante legal, el nivel de las discusiones disminuía, debido posiblemente a la falta de confianza y apertura de los demás integrantes para expresar sus opiniones e ideas y a que en ocasiones estos últimos dejaban en manos del representante la responsabilidad sobre lo que se expresaba durante los encuentros. Pese a ello, él siempre los animó a expresarse libremente con el fin de desarrollar los encuentros de manera satisfactoria. Las intervenciones de los demás se daban sobre todo cuando se trataban aspectos técnicos debido, posiblemente, a su experiencia como productores agrícolas o dentro de la unidad productiva, y tales intervenciones enriquecieron al grupo y al equipo de trabajo del PS. En términos organizativos y administrativos, se evidenció a lo largo de todo el proceso un vacío conceptual y de praxis y una escasa capacidad para tomar decisiones de orden económico y administrativo para el manejo participativo de la unidad productiva, lo cual es posible que en un futuro debilite a Coliplátano y lo haga desaparecer como estructura organizacional.

En el taller de validación se reflexionó sobre las oportunidades que se han perdido por las dificultades de comunicación (figura 13). Estas dificultades no solo obedecieron a la carencia de una infraestructura de redes de comunicación (telefonía o Internet), sino también a la falta de una estrategia bien liderada de comunicación y relacionamiento. En este sentido no fue posible brindar un acompañamiento desde los primeros eslabones, tal como lo propone la Corporación para el desarrollo participativo y sostenible de los pequeños agricultores (PBA) (Pérez Martínez & Clavijo Ponce, 2012).

Foto: Erika V. Wagner-Medina

Figura 13. Miembros de Asproara en taller de validación, en el marco del proceso de sistematización del PS, Arauca, Palestina (Caldas).

En el taller de planeación por generación de escenarios, el grupo reconoció el efecto positivo de los procesos de formación del SENA y del acompañamiento técnico de AGROSAVIA. Hubo un cambio en el modo de manejar las distintas prácticas del cultivo del plátano, desde las sanitarias y culturales hasta las de manejo de la semilla y de las herramientas. El grupo hizo acuerdos consensuados para manejar aspectos técnicos del trabajo en la unidad productiva como el engrosamiento de rebrotes, aspectos financieros como las alternativas para adquisición de recursos y aspectos organizacionales como los horarios y los turnos de trabajo.

La formación y el acompañamiento técnico brindados por el PS promovieron prácticas propias de un manejo del plátano como cultivo principal, y no como plantación secundaria, asociada a otros productos como café y cacao. El grupo desaprendió manejos inadecuados y llevó a la práctica nuevos conocimientos, lo que permitió mejorar el cultivo y el manejo de la semilla y generó confianza, conciencia y empatía con el proceso, pese a que los integrantes no tenían experiencia técnica con el cultivo ni con la propagación de material vegetal. Hasta entonces, su manejo era descuidado, al punto que los cultivos de plátano se habían convertido en un espacio para el ocio, tal como lo señaló Víctor Puerta, integrante de Asproara y de Coliplátano, en el taller de validación. Puerta refirió de manera alegre que en una ocasión vio a una persona dormir sobre las hojas secas de su lote de plátano, un lote cerrado al que no se le daba manejo de desguasque o deshoje. Esta era la situación hasta el día en que se decidió poner en práctica lo aprendido con el SENA y AGROSAVIA. El acompañamiento de estas dos entidades mejoró las

prácticas e hizo productivo el cultivo del plátano, de tal modo que el hombre que frecuentaba el lote para su descanso, no volvió debido al cuidado que se le estaba dando al terreno.

En el taller de generación de escenarios, el grupo manifestó su interés en tomar el camino de la formalidad y dar continuidad al proceso formativo (figura 14). Identificó retos y particularidades angulares del proceso desde cómo producir semilla de calidad hasta la optimización de costos y la apertura de mercados, pasando por el cumplimiento de la normatividad y los vacíos dentro de la misma. Reconoció que la producción de semilla formal y de calidad puede incrementar sus ingresos, darlos a conocer como organización y fortalecerlos con un apoyo institucional como el que giró en torno al PS. Cada institución aportó al plan desde sus intencionalidades, con objetivos claros en el tiempo y sus propias estrategias. El ICA visitó el lote y prestó asesoría fitosanitaria, el SENA implementó las guías de aprendizaje teórico-prácticas y AGROSAVIA asumió la coordinación del PS en la zona y el acompañamiento técnico. El objetivo del acompañamiento no fue generar dependencia, sino desarrollar capacidades para que, en ausencia de la institución, el proceso siguiera abanderado por la organización y esto fue precisamente lo que se pudo evidenciar en el momento de la sistematización. La organización tomó de cada entidad lo que necesitó y lo conjugó con sus experiencias y saberes para seguir trabajando en su propósito. Si bien no inició formalmente el registro ante el ICA, sí logró mantener un esquema de multiplicación que no existía hasta entonces y que es reconocido en la zona como un ejemplo de desarrollo tecnológico.

Fotos: Erika V. Wagner-Medina y Víctor Puerta

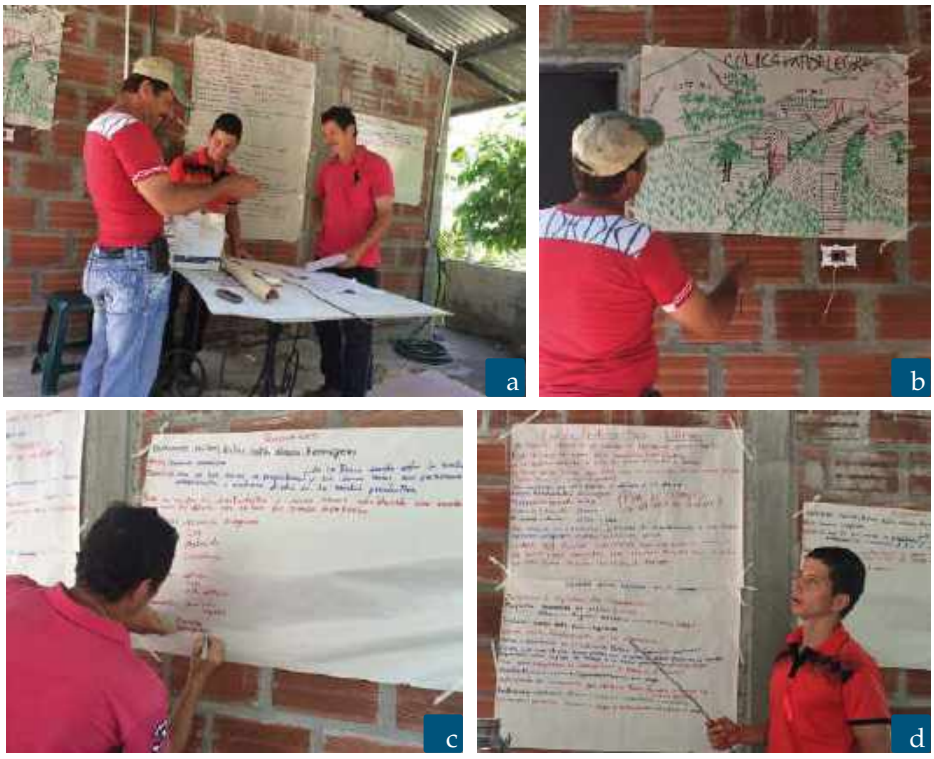
Figura 14. Integrantes de Asproara en el taller de planeación por generación de escenarios, en el marco del proceso de sistematización del PS, Arauca, Palestina (Caldas). a. Trazando los retos; b. Discutiendo la decisión.

Los retos de la organización en esta red de compromisos estaban relacionados con la responsabilidad, la honestidad, el cumplimiento y la garantía de calidad. No obstante, el taller de generación de escenarios mostró una falta de claridad sobre los componentes organizativos y financieros que se requerían para asumir el proceso de registro.

A lo largo del proceso se pudo identificar que el principal elemento para llegar a la consolidación de la organización era la capacidad de emprendimiento, la cual incluía una ruta definida para alcanzar metas. Asproara poseía esta capacidad de forma individual, pero carecía de coordinación para desarrollarla de manera colectiva.

En el último taller de sistematización, el de plan de trabajo, el liderazgo fue asumido por el grupo Coliplátano, el cual presentó un plan de acción de labores para desarrollar en una de las fincas de los participantes y en la unidad productiva del vivero: Coliplátano Campoalegre (figura 15). El plan estableció responsables, roles, herramientas y tiempos de cada actividad para los tres meses siguientes al ejercicio, con el fin de incrementar el área del huerto básico, que en ese momento era la prioridad. El grupo se dio cuenta de que necesitaba obtener nueva semilla para ese propósito e insistió en adquirirla de fincas referidas por su buena calidad, aunque no estuvieran registradas. Los facilitadores reiteraron la necesidad de obtenerla de viveros registrados con el fin de no estropear el proceso de formalización ante el ICA. En esta oportunidad, no se vislumbraron estrategias de trabajo encaminadas a procesos de investigación o innovación dentro de la unidad productiva. Para entonces el acompañamiento no vislumbraba estos componentes más allá de lo que la misma organización había desarrollado en materia de engrosamiento de rebrotes.

Cuando empezó la sistematización, no se había tomado una decisión definitiva sobre la formalización. No se habían seguido acciones tangibles encaminadas a la obtención del registro. Se puede decir que la unidad productiva establecida iba camino de convertirse en un nodo informal del sistema local de semillas, en contravía con la búsqueda inicial del PS.



Fotos: Erika V. Wagner-Medina

Figura 15. Integrantes de Asproara desarrollando el taller de elaboración de plan de trabajo, en el marco del proceso de sistematización del PS, Arauca, Palestina (Caldas). a. Organizando el taller en equipo, Luis Álvaro Gutiérrez; b. Distribución de áreas de producción, José Arley Bohórquez; c. Los recursos; d. Actividades en los próximos tres meses, Víctor Puerta.

La historia de la organización evidencia que el sistema local ha sido y seguirá siendo el medio masivo de movilización de semilla. Lo importante del proceso fue que se empezaron a controlar variables de calidad como fruto de un mayor conocimiento y una mayor conciencia de los factores que disminuyen el riesgo de crear condiciones fitosanitarias que perjudiquen las zonas a donde llega la semilla. Alcanzar la formalidad es una meta a largo plazo. Los integrantes manifestaron que solo adelantarían el proceso de registro ante el ICA una vez la multiplicación se hubiera puesto en marcha y fuera sostenible en el tiempo.

Durante el ejercicio se identificaron aspectos que daban respuesta al contenido de la matriz FODA (figura 16) y con ello se pudieron establecer las causas de ciertos aspectos internos y externos que han marcado la historia de la organización y que no han variado desde los primeros acercamientos del PS.

Fortalezas de la organización	Debilidades de la organización
Puntos fuertes de la asociación que permiten su desarrollo	*Puntos débiles de la asociación, que perjudican su desarrollo*
Unión: un poco dispersos por la inestabilidad económica. Respeto. Participación de los socios en los procesos. Los socios son propietarios de sus fincas, cultivos dentro de sus lotes. Tradición agropecuaria.	Inestabilidad económica que hace que busquen otras fuentes de ingresos en otras fincas que demandan tiempo. En tiempo frío, mayo a agosto, en el que se dedica tiempo a otras labores y en otros lugares, no hay café ni monedas. Desinterés y poco compromiso. Cultura de lo fácil: no tienen paciencia para esperar dos años, tienen otros gustos y otros ingresos. Gente negativa, envidia de algunas personas que están generando mala vibra. Las mujeres no son la mayoría en el grupo de plátano.
Amenazas	**Oportunidades**
Desventajas en el entorno que pueden afectar el desarrollo de la asociación	*Ventajas en el entorno que pueden favorecer el desarrollo de la asociación*
Cambio climático. Ladrones. Plagas y enfermedades. Bajos precios. Alto costo de fertilizantes. Escasez de mano de obra.	Plan semilla (aprendizaje): se han conocido más entre ellos, mayor acercamiento, cumpleaños. Contar con un lote, centro de acopio, oficina. Empleo (por el conocimiento del cultivo de plátano). Colcocoa como comprador de cacao. Asocio con otras organizaciones. Asociación de Productores Agropecuarios de Risaralda, Caldas (Asoproara). Participar en todas las capacitaciones ofrecidas. 5.000 a 20.000 árboles de cacao en dos años (plátano como sombrío). Demanda de colino de plátano por parte de otros productores de vivero registrado (por buen precio de plátano en 2016).

Figura 16. Matriz FODA de Asproara, resultado del taller de retroalimentación y registro audiovisual, desarrollado en el marco del proceso de sistematización del PS.
Fuente: Elaboración propia

El grupo estableció una dinámica de trabajo y una estrategia para la colecta mensual de dinero por medio un fondo destinado al sostenimiento del vivero Coliplátano. En 2017, AGROSAVIA no había hecho una segunda entrega de semilla, la cual sería producida, ya no por un vivero, sino directamente por la Corporación en Palmira, y tampoco se había dado inicio al Plan de Formación de Gestión de Agronegocios del SENA. Aun así, el grupo se sentía capaz de seguir produciendo semilla por sí mismo, tal como lo expresó en el taller de elaboración de plan de trabajo. En esa ocasión se establecieron metas para los siguientes tres meses y se diseñó una estrategia para el incremento del número de plantas en los huertos. Así mismo, se expresó el interés de continuar con los procesos formativos, incluso si ello implicaba desplazarse a los lugares en donde se iban a realizar los encuentros y sumarse a organizaciones de otros municipios del departamento de Caldas, como Belalcázar y Risaralda.

Luego de establecer estas dinámicas de trabajo, se debatió la posibilidad de incluir nuevos integrantes al grupo. Como se mencionó anteriormente, el número era restringido y la apuesta del PS era acompañar procesos con toda la organización, que fue la que inicialmente se inscribió en el plan. A principios de 2017, el grupo se mostraba renuente a permitir el ingreso de nuevos integrantes debido al esfuerzo y lo recursos que sus pocos integrantes habían invertido para sacar adelante la unidad productiva. El grupo inicial se había ido reduciendo a medida que surgían obstáculos y los integrantes que aún quedaban eran quienes se habían mostrado más interesados y comprometidos con el mantenimiento y la consolidación de la unidad productiva.

En el taller de validación se identificó que el grupo no socializaba el PS en los espacios de la organización (reuniones de junta o asambleas), razón por la cual los demás integrantes no conocían los detalles del proceso y el PS no tenía una mayor acogida. Sin embargo, hacia finales de 2017, luego de avanzar con el proceso y reflexionar sobre la importancia del capital humano y de plantear un plan de trabajo, el grupo modificó su decisión. Definió reglas claras para el ingreso de nuevos integrantes y reconoció que necesitaba el aporte no solo de mano de obra, sino también de nuevas experiencias y habilidades y de una compensación monetaria para avanzar con el vivero.

En este recorrido, se empezó a observar en el grupo un fortalecimiento de sus relaciones de confianza, con la definición de unas reglas de juego y unos mecanismos de comunicación y coordinación constantes para la producción de semilla. Los integrantes se identificaban entre sí porque coincidían en sus proyectos de vida, porque trabajaban en una iniciativa común, porque se proyectaban como una empresa y porque hacían lo que les gustaba. El grupo Coliplátano demostró y reiteró su interés en el proceso y en la comprensión de las dimensiones que se abordaban en el PS. Además, se apropió de las metodologías empleadas en otras oportunidades por el equipo de AGROSAVIA para el desarrollo del taller de plan de trabajo. Con esto daba a entender que se había familiarizado con las metodologías y que había desarrollado la suficiente confianza como para replicar, rediseñar, explicar y proponer dentro del PS.

Lograr este grado de apropiación demandó un proceso de varios años de trabajo en equipo, en el que se compartieron experiencias, se generó empatía y confianza, se desarrolló el valor del esfuerzo en conjunto y se resaltó lo alcanzado. Fue un proceso netamente humano de convivencia, de encontrarse en el momento adecuado y de darle al grupo su lugar como actor principal del proceso.

Los logros anteriores posiblemente se relacionen con el comportamiento del grupo frente al PS. Para el momento de la sistematización, sus integrantes se encontraban muy motivados, pero temían el proceso de registro ante el ICA, que iba a demandar todo tipo de recursos y de cuyo éxito no se tenía seguridad. La organización requería de mayores certezas para la toma de decisiones y una formación que considerara sus restricciones y posibilidades de manera genuina. Necesitaba una estrategia de acompañamiento para tomar decisiones de manera más informada. Con esto, podían incluso darse cuenta de que tenían la capacidad de adquirir un inmueble o instalar una infraestructura para su negocio sin necesidad de contar con un subsidio estatal. Es necesario que Asproara comprenda que en su actuar y en la búsqueda de sus objetivos como asociación no puede depender de motivaciones externas, esto sin desconocer la responsabilidad de la administración municipal y departamental en el desarrollo integral del territorio.

Las habilidades técnicas de la organización evolucionaron desde su ingreso al PS, pero solo dentro del restringido grupo que aprovechó las interacciones en cuanto a la formación y acompañamiento para el desarrollo de la unidad productiva que se inició en 2016 con limitados recursos. Es necesario, por tanto, profundizar en un proceso de formación de mayor envergadura, que invite a nuevos integrantes a participar y respaldar el ejercicio productivo de la semilla, esto sin olvidar que aún existen grandes brechas entre el manejo del cultivo y la producción formal de semilla. La organización espera que el proceso formativo con el SENA y la entrega de semilla por parte de AGROSAVIA consoliden las bases tecnológicas y administrativas de un esquema de obtención de semilla de plátano de calidad, pese a que un modelo de negocio próspero de esta naturaleza aún es desconocido en Colombia.

La importancia de producir semilla de calidad no fue entendida claramente por la organización, sino hasta la realización del taller por generación de escenarios. Fue en este espacio donde los integrantes del grupo comprendieron que la función del PS no consistía exclusivamente en brindarles un proceso formativo y entregarles semilla, sino prepararlos con miras a que ellos mismos fueran quienes asumieran el rol de semilleristas para autoabastecimiento y apoyar a los productores de la región para que incrementaran o renovaran sus áreas con una semilla de calidad. Este taller fue el espacio propicio para deliberar sobre los retos que tenían enfrente y evidenciar la potencialidad del negocio. Es contradictorio que un proceso que empezó en 2015, que contó con múltiples acercamientos (de caracterización, seguimiento, formación y acompañamiento a la unidad productiva) y que incluyó reuniones de tipo regional y departamental, tan solo haya obtenido resultados en ese sentido a mediados de 2017, en un taller previo al último acercamiento de sistematización, ya que fue entonces cuando los integrantes comprendieron el propósito último del PS.

Asproara tuvo la oportunidad de participar en el proceso de sistematización en 2017, actividad que, si bien fue la única que llevó a cabo el PS en ese año, sirvió para promover el diálogo y la compresión de los objetivos de fondo del plan. Esta comprensión se logró mediante la formulación de interrogantes sobre aspectos que inicialmente no se vislumbraban y permitió que los participantes empezaran a adoptar la producción de semilla como una estrategia de vida. Así lo expresó en el taller de plan de trabajo uno de los integrantes del grupo Coliplátano:

> Porque era viable, sustentable, nos traería un futuro bueno, tiene buena salida, si a cómo está el plátano hoy [precio del producto en fresco], si hacemos un buen mantenimiento nos va a ir bien, en el Quindío ya no tienen nada, si aplicamos lo que hemos aprendido puede ser grande, porque tuvimos el acompañamiento de Corpoica [AGROSAVIA], sin eso no tuviéramos nada, uno necesita el acompañamiento del que sabe, uno tiene una idea, pero no sabe si se hace o no. (Integrante del grupo Coliplátano, taller de plan de trabajo, septiembre 18, 2017)

El entorno institucional de Asproara

En su recorrido, Asproara ha tenido intervenciones de distintas instituciones, entre las que se cuentan entidades prestadoras de servicios de asistencia técnica o de investigación, empresas de servicios públicos, instituciones educativas, federaciones, la administración municipal y la departamental, una empresa exportadora de cacao, la banca, la cámara de comercio y una fundación (figura 17). La mayoría de estas intervenciones no han incluido un proceso de acompañamiento, sino que han consistido en acercamientos puntuales de corto plazo o de intervención inmediata. Pese a esto, los encuentros han sido positivos para el crecimiento de la organización, ya que han afianzado su capacidad de tomar decisiones, le han permitido crear una visión organizacional, han fortalecido la gestión de recursos y la sensibilidad social, y le han dado oportunidades de capacitarse en aspectos técnicos y ambientales desde la teoría y la práctica.

Historia de la organización

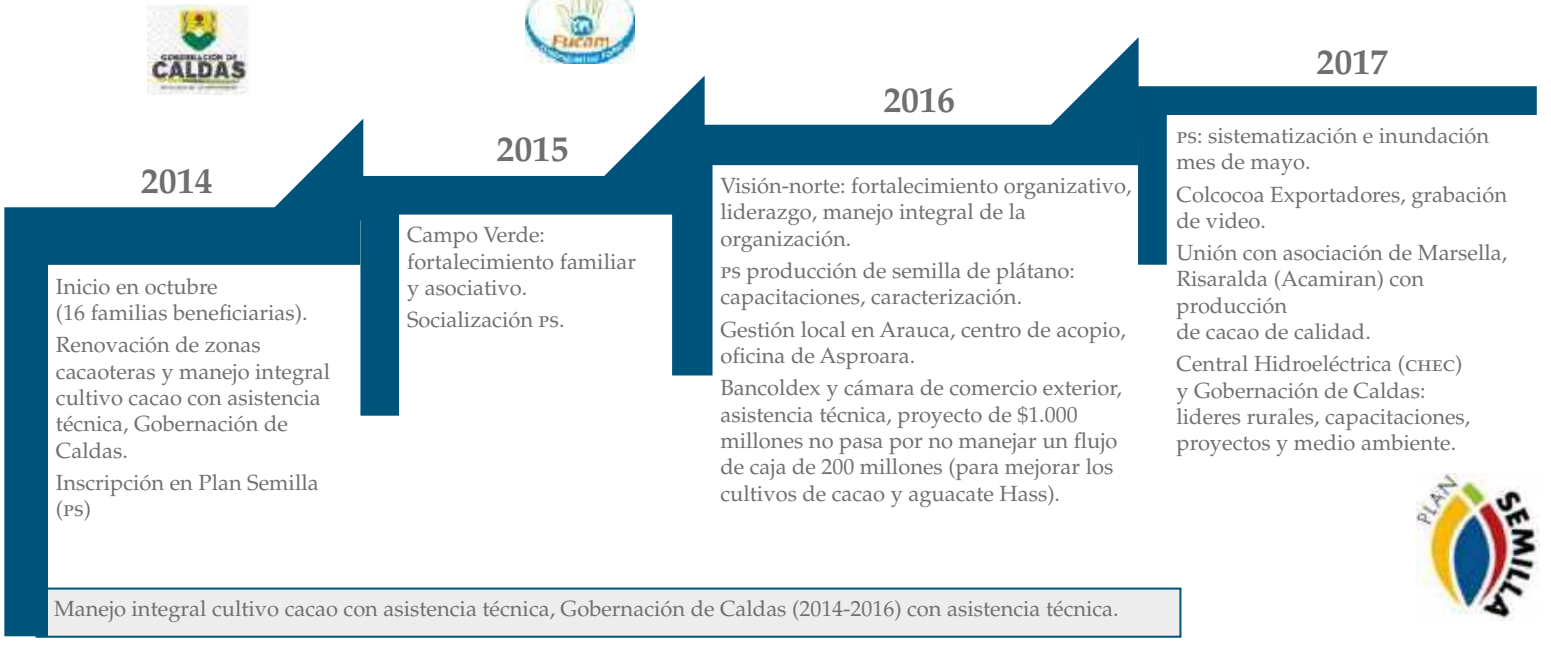


Figura 17. Trayectoria de Asproara desde su constitución, 2014-2017.
Fuente: Elaboración propia

Las intervenciones han puesto en evidencia la multiplicidad de propósitos que persiguen las instituciones y han orientado el rumbo de la organización. No cabe duda de que cada intervención enriquece a la asociación y que, en la medida en que gane experiencia y se consolide, podrá orientar de manera cada vez más autónoma sus objetivos organizacionales y canalizar mejor la oferta institucional. El grupo asociativo ha comenzado a entender el modo de interactuar con la institucionalidad, a identificar las oportunidades y a tomar las mejores decisiones sobre cómo relacionarse con este entorno (figura 18).

El acompañamiento del PS a Asproara se desarrolló por etapas, debido a numerosos inconvenientes. Se destacan las dificultades que tuvo la coordinación nacional del PS para definir la estrategia de fortalecimiento de capacidades locales. Esto, a su vez, derivó en múltiples obstáculos: retrasos en el proceso formativo y en la entrega de semilla en las cantidades y calidades requeridas (para capacitación y para consolidación de la unidad productiva), ausencia al inicio de un modelo de producción de semilla, recursos limitados para dar acompañamiento a la unidad productiva, un proceso de formación sin orientación hacia la producción de semilla y retraso de la puesta en marcha de la nueva estrategia que significaba el Plan de Formación en Gestión de Agronegocios diseñado en 2017.

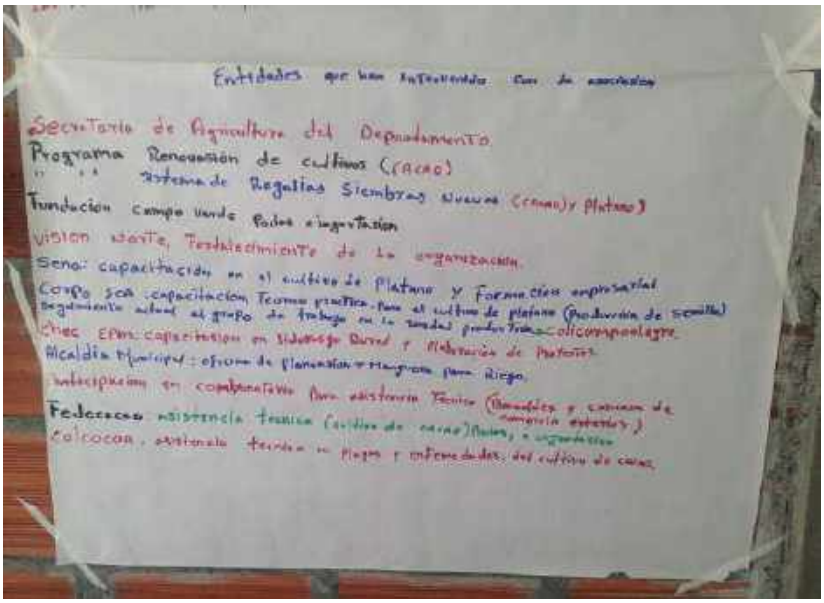


Foto: Luz Andrea Vargas Ramos

Figura 18. Identificación de instituciones con las que Asproara ha tenido relación, taller de retroalimentación, proceso de sistematización del PS, Arauca, Palestina (Caldas).

Las interacciones de la asociación con el plan se dieron de manera periódica durante un año (tabla 2) en 2016. Luego, en 2017, el único acercamiento fue el de la sistematización, cuyos talleres buscaban conocer la visión que la organización tenía del proceso adelantado hasta entonces con el PS. Las metodologías empleadas en dichos talleres estaban estructuradas no para dar un acompañamiento, sino para que los integrantes de la organización hicieran una reflexión del proceso. Los talleres, sin embargo, afianzaron las relaciones de confianza y dieron como resultado un diálogo más completo e informado y una visión elaborada de manera conjunta por el equipo de AGROSAVIA y el grupo Coliplátano. Este diálogo incluyó un autodiagnóstico, en el que la organización vio la necesidad de organizarse mejor y repensar su estrategia de provisión de semilla.

El PS favoreció la producción de semilla de calidad y sirvió de eje para que el grupo desarrollara habilidades y capacidades y para que la asociación vivenciara valores organizacionales. El plan se convirtió en ese respaldo institucional que la organización necesitaba para movilizar el conocimiento y mejorar los sistemas de producción. Sirvió para que la asociación empezara a convertir su visión de lo institucional no solo como proveedor de recursos físicos o monetarios, sino también como proveedor de conocimiento.

El grupo Coliplátano y la producción de semilla de calidad

El grupo Coliplátano surgió de manera inesperada como fruto del desarrollo del PS. El interés inicial de la organización era recibir semilla de calidad, pero dado que no se daba la entrega provista por parte de AGROSAVIA, surgió la necesidad de consolidar la organización para lograr arreglos organizacionales, financieros y técnicos y para fortalecer la unidad productiva. Todo esto se fue dando conforme avanzaba el acompañamiento del PS con su proceso formativo y sus reuniones y talleres y conforme aumentaba el compromiso de los participantes. El grupo, a partir de entonces, dio una respuesta positiva al proceso del PS y se comprometió a consolidar la producción de semilla, sin dejar de esperar la de AGROSAVIA. La primera entrega se dio en el proceso de formación y provino de un vivero registrado. La segunda sería la de AGROSAVIA y vendría acompañada de documentos que respaldarían el modelo de producción.

La entrega de este segundo paquete demandaba ciertos ajustes que promovían el fortalecimiento de la organización y la resiliencia técnica, organizacional y financiera para asumir la producción de semilla. Se requería una transformación organizacional que diera lugar a un grupo responsable con la producción de semilla y la distribución de tiempos y tareas. En lo técnico, se implementaron prácticas de manejo del cultivo y técnicas de producción de material vegetal y en lo financiero se trabajó en el mantenimiento de la infraestructura de multiplicación. Como ya se mencionó, en un principio la organización no tenía conciencia de los retos que debía asumir, pero su visión fue cambiando a medida que se daba el acompañamiento. Se elaboraron planes de trabajo para alcanzar una capacidad de respuesta asertiva ante las adversidades y oportunidades y para lograr responder al proceso, lo cual redundó en la consolidación de los valores organizacionales.

La decisión del grupo Coliplátano de elaborar un plan de trabajo después de varios años de no contemplarlo, se debió, en parte, a la seguridad que brindó la motivación común del grupo y a la iniciativa del PS de promover la producción de semilla. Con el tiempo, los participantes se reconocieron como parte del proceso y acordaron valores comunes que les permitieron crecer y creer que podían alcanzar juntos las metas. Sin embargo, estas conquistas no han ocultado la necesidad de que el grupo actúe por iniciativa propia, con sus ideas, sin esperar que el Estado y sus recursos resuelvan sus problemas. La dependencia debilita a las organizaciones, las sitúa en una condición de apego y mendicidad y genera una rutina de desesperanza que las conduce a la desintegración o hace que solo existan en el papel (Luna-López et al., 2016).

Los integrantes de Asproara se quejaron por la indiferencia de la administración municipal y expresaron que los intereses de los partidos políticos son los que determinan si el recurso llega o no y para qué propósito. Los recursos humanos y naturales no representan un eje para las decisiones políticas, perjudican las iniciativas productivas de la población y su sostenibilidad y la sumen en círculos de exclusión. A esto se suman problemáticas sociales relacionadas con la falta de una organización veredal, organización que permitiría una mejor convivencia y aprovechamiento de los recursos. La comunidad tiene el potencial y algunas veces el interés de solucionar situaciones particulares. Sin embargo, algunos de sus miembros han deteriorado la seguridad del territorio, el trabajo comunitario ha ido en retroceso y se han privilegiado intereses particulares por medio de la intimidación.

Todo lo anterior genera un desgaste en las organizaciones. Es necesario fortalecer a los grupos de productores para que se posicionen en el centro de sus propias operaciones, acciones e intereses, sin esperar que otros decidan su destino. Esto demanda un acompañamiento institucional que se sintonice con los intereses del grupo sin incidir en sus decisiones, manteniéndose al margen de su manera de hacer las cosas, y que oriente de la mejor manera el proceso para lograr una adecuada administración de los escasos recursos. Tal vez si el acompañamiento promoviera la innovación en la producción y en la organización estimularía la cohesión de sus intereses y contribuiría a la perpetuación de la organización. La innovación podría abrirle a la organización oportunidades para la llegada de proyectos productivos afines y la posicionaría en el territorio por su experiencia en el tema. El desafío que implica llegar a este nivel apunta a conseguir una capacidad humana que dé respuesta a las responsabilidades y compromisos que se deben adquirir.

Con respecto a lo anterior, hay que considerar los peligros que se derivan de formar un grupo de interés de pocos integrantes a partir de una organización más grande. Por un lado, existe el riesgo de que el grupo reducido se separe de la frágil dinámica organizacional y conforme un grupo élite de poca permeabilidad, que no permita el desarrollo organizacional. Por otro lado, el grupo reducido puede perfilar un negocio rentable a partir de una especialización productiva, con lo cual provocaría el cambio de su razón social y rompería con el esquema asociativo y solidario que le dio origen. Un tercer riesgo es que el grupo se disuelva por sustracción de materia, dado que, como ya se ha mencionado, el número de integrantes del grupo venía en descenso. De cualquier modo, hasta el momento de la sistematización, el grupo Coliplátano deseaba orientar su producción de semilla al autoabastecimiento, sin vislumbrar aún posibilidades para el registro por falta de capital para invertir, bajo número de integrantes del grupo, mayor valoración de otras prioridades y falta de experiencia comercial.

Es necesario añadir que, en los diferentes encuentros con la organización, no se logró la asistencia esperada ni una participación continua. En un primer momento, la deserción se dio por el desánimo que generaron diferentes situaciones: dificultades en el desarrollo de los procesos de formación con el SENA, pérdida de material vegetal, dificultades de trabajo en equipo, oportunidades de trabajo contratado, entre otras. El desinterés posterior de otros integrantes de la organización se dio por falta de convocatoria,

desinformación, desinterés en los procesos de la organización, malas condiciones climáticas en los días de los encuentros, dedicación a otras actividades o sistemas productivos (especialmente cacao), falta de dinero o de tiempo para movilizarse a las reuniones en la unidad productiva.

La baja asistencia y la reducción de los participantes se debió a uno o varios de los factores mencionados arriba. La situación no se logró remediar ni siquiera en los talleres de sistematización, pese a los esfuerzos del equipo de sistematización por comunicar de manera clara y con la suficiente antelación los alcances, los objetivos y los resultados de los talleres (información que quedaba en manos del representante legal). Pese a todo, la baja asistencia se compensó con la participación activa de los pocos que acudieron, quienes dinamizaron las experiencias, las nutrieron, las compaginaron y con ello aportaron a la construcción de cada encuentro.

La puesta en marcha del modelo de negocio requería habilidades comerciales, técnicas, administrativas y financieras para que se convirtiera en un ejercicio rentable y sostenible, pese al número cada vez más reducido del grupo y la falta de representación de las mujeres, consideradas un motor de la organización. Contar con mujeres dentro del grupo hubiera facilitado la gestión debido a su habilidad para manejar recursos, sus capacidades y su sensibilidad para cuidar, preservar y nutrir, y su destreza como actores políticos en condiciones de crisis (Zuluaga-Sánchez & Arango-Vargas, 2013). La participación de las mujeres es de vital importancia en la producción de semillas, tal como se pudo comprobar en una experiencia vivida en el Caribe. Tres de ellas, pertenecientes a la Asociación Municipal para el Desarrollo Sostenible de los Pequeños Agricultores de San Jacinto Bolívar (Asomudepas), fueron responsables de la multiplicación de 50 000 plántulas limpias de ñame (Pérez Martínez & Clavijo Ponce, 2012). Así lo corroboran también otras experiencias con la selección de papa en Perú, Bolivia y Ecuador (Almekinders et al., 1994; Thiele, 1997). La nula participación de las mujeres, lo mismo que el número cada vez más reducido de integrantes, son factores que hacen inciertas las posibilidades de la organización de consolidar una estrategia de multiplicación.

El acompañamiento casi que personalizado que se dio al pequeño grupo en el marco del PS, sobre todo durante la sistematización, sirvió de motivación para el planteamiento de acciones concretas encaminadas a la producción de

semilla. Esto demuestra que la población necesita un acompañamiento integral y continuo para salir de las condiciones de exclusión propias de la ruralidad colombiana, en las que los pequeños y los medianos productores se encuentran dispersos y en muchos casos sin acceso a los bienes y servicios públicos y a la información. La promoción de capacidades personales y la construcción de redes sociales de apoyo con un acompañamiento integral, tal como lo menciona Pérez Eransus (2004), contribuyen a que un determinado grupo aproveche mejor los recursos y salga de su condición de vulnerabilidad y exclusión.

Puede decirse que hasta el momento de finalizada la sistematización, el grupo Coliplátano se había aproximado a las características deseadas de una acción colectiva rural. Había logrado definir los límites de su trabajo, compartía normas, los integrantes habían generado una interdependencia y contaban con identidades e intereses homogéneos. No obstante, estos avances son aún incipientes para promover desarrollos tecnológicos, comerciales, financieros, económicos y empresariales. Todavía no se han traducido en un incremento de los ingresos, en una modificación de las relaciones de poder con los demás integrantes de la organización y su territorio y en una influencia efectiva sobre las políticas públicas para superar las condiciones de exclusión (Lázaro Palacio, 2017).

Asproara debe trabajar en la consolidación de su identidad; sus integrantes deben separar sus intereses individuales de sus intereses como colectividad. La asociación necesitar orientarse hacia una visión de mercado para acumular capital, para el bienestar social, para lograr una convivencia como familia o para la combinación de todos los anteriores factores. Las expectativas individuales diversas y contrarias tienen consecuencias negativas para el compromiso organizacional y el alcance de los propósitos como colectividad (Hogeland, 2015).

Vulnerabilidad del vivero Coliplátano Campoalegre

Hacia finales de mayo de 2017, la organización comunicó vía WhatsApp que el predio donde se ubicaba la unidad productiva había sufrido dos eventos de inundación. El desbordamiento de la quebrada Campoalegre, contigua al predio, arrasó las camas de brotación y la zona de endurecimiento, dañando aproximadamente 300 rebrotes (figuras 19 y 20). Algunas plántulas fueron rescatadas y sembradas en uno de los lotes dispuestos como huerto

madre. El ahoyado se perdió y el fertilizante comprado para la siembra fue arrastrado por las aguas. El grupo respondió a esta situación con un plan de trabajo para la construcción de un tercer lote, pensado para que en el futuro funcionara como un huerto madre.

Esta situación puso en evidencia la necesidad de determinar el potencial de uso del predio para producción de semilla dado que las inundaciones, los fuertes vientos y los deslizamientos lo hacían altamente vulnerable. El grupo Coliplátano dijo que llevaría a cabo adecuaciones como cerramiento con bultos de arena y drenajes para que la situación no se repitiera. Sin embargo, el grupo se mostró confiado puesto que declaró que una situación así no sucedía hacía muchos años y que el evento no se repetiría.

Foto Luis Álvaro Gutiérrez

Figura 19. Inundación del predio del vivero Coliplátano Campoalegre. a. Lote de vivero cubierto por quebrada Campoalegre; b. Nivel de inundación en área bajo cubierta.

Durante el proceso de acompañamiento se hizo evidente el riesgo climático al que se encontraban sometidos los sistemas productivos de la organización. Este riesgo no se mencionó durante el proceso de caracterización y solo se vino a reconocer en el taller de mapeo participativo (tabla 2). En los primeros acercamientos, mientras se definía la continuidad de la organización en el PS debido a su marcado interés en el cacao, se mencionó que los fuertes vientos no favorecían el cultivo de plátano. En el encuentro del taller de seguimiento, de 2016, se atribuyó a fuertes lluvias y a la consecuente afectación de viviendas, la pobre asistencia de los integrantes. Finalmente, en el mes de mayo de 2017, se dieron las dos inundaciones del lote destinado a la producción de plántulas.

En el taller de mapeo participativo, justo antes de la inundación, se mencionaron algunos riesgos como parte del ejercicio, pero el desbordamiento de la quebrada no se incluyó dentro de las amenazas. Estos antecedentes ponen en evidencia la poca capacidad del grupo para anticiparse a las amenazas climáticas y tomar medidas para mitigar o superar sus efectos.

Lo anterior suscitó una reflexión sobre la pertinencia de establecer un modelo de producción de semilla en este predio bajo la amenaza de debordamiento de la quebrada. La organización, aunque sufre los efectos de la intensidad de las lluvias de manera periódica, no es del todo consciente de los riesgos a los que está expuesta, y asume que las inundaciones solo sucedieron en esa oportunidad y no se van a repetir. El grupo decidió establecer el huerto en otra área de la finca y se propuso hacer adecuaciones para proteger el predio de futuras inundaciones; pero luego olvidó estos propósitos y no los volvió a considerar cuando diseñó su plan de trabajo en el último taller de sistematización, el taller de plan de trabajo. Esto generó la pregunta de si la iniciativa lograría impactar las estrategias de vida del grupo dadas las restricciones ambientales en tanto no se tomaran acciones contundentes para su adaptación.

Cambiar el predio es una opción poco probable para el grupo Coliplátano. Los integrantes manifestaron que en otras veredas existen antecedentes o focos actuales de moko, como lo constataron también las visitas y diagnóstico del ICA. Además, ante la posibilidad de trasladarse a otro predio, algunos integrantes no se mostraron dispuestos a comprometerse y los que sí, indicaron que las largas distancias dificultarían el manejo y seguimiento del nuevo vivero. De cualquier manera, es necesario contar con un derrotero para identificar los riesgos y las medidas de mitigación y adaptación para darles un manejo adecuado a las amenazas y no incurrir en el deterioro de los recursos institucionales ni de las organizaciones involucradas.

Fotos: Luis Álvaro Gutiérrez

Figura 20. Desbordamiento de quebrada Campoalegre. a. Área bajo cubierta para producción de rebrotes de Asproara; b. Vista desde el puente de lote inundado.

Los recursos con los que cuenta Asproara en su territorio se contrarrestan con los atributos del paisaje y los riesgos que lo acompañan y que afectan su resiliencia en la medida en que no se generen medidas de adaptación ni mitigación ante los riesgos. Los eventos climáticos que afectan a la unidad productiva del grupo Coliplátano reflejan las condiciones de vulnerabilidad en las que se encuentran muchos de los pequeños productores de Colombia. Ponen en evidencia la necesidad de construir un mapa de riesgos para las unidades productivas que se van a establecer y, en caso de ser necesario, de diseñar estrategias de adaptación o mitigación de riesgos, para no interrumpir la dinámica del grupo que encuentra en la producción de semilla una estrategia de vida. Estas condiciones de vulnerabilidad, tal como lo enuncia Lázaro Palacios (2017), también reiteran la necesidad de considerar los recursos ambientales como un componente de importancia dentro de la valoración de las capacidades de las organizaciones.

La Cooperativa de Productores Agropecuarios de Marsella (Coopramar) y sus recursos

La organización Coopramar se encuentra en el municipio de Marsella, en el departamento de Risaralda. El rango de altitud del municipio es de 2.100 m s. n. m., en la Serranía del Nudo, a 880 m s. n. m., en el río Cauca (Gallego Maldonado, 2019; Giraldo Trejos & Molina Espitia, 2015); Pineda Cárdenas & López Quintero, 2015). Marsella pertenece a la subregión del departamento que comprende los municipios de Pereira, Dosquebradas, Marsella y Santa Rosa de Cabal. Esta zona concentra la mayor cantidad de población del departamento y las principales actividades económicas y sociales. Marsella cuenta con 28 veredas, un corregimiento (Alto Cauca) y tres inspecciones de policía (El Rayo, La Oriental y Alto Cauca) (figura 21) (Gobernación de Risaralda, 2007).

El municipio limita al norte con el departamento de Caldas, con los municipios de Belalcázar y Chinchiná; al oriente con este último y con el municipio de Santa Rosa de Cabal; al occidente con los municipios de Belalcázar y La Virginia, y al sur con los municipios de Dosquebradas y Pereira. Por su cercanía al macizo volcánico de los nevados Ruiz y Tolima, los suelos de Marsella se encuentran cubiertos por un manto volcánico superficial (Gobernación de Risaralda, 2007).

Figura 21. Cabecera municipal de Marsella, Risaralda.
Fuente: Google Maps (2017)

Las temperaturas en el municipio van desde los 24 °C en el cañón del río Cauca y los 20 °C en la zona urbana, hasta los 16 °C en el Alto del Nudo, y las precipitaciones oscilan entre los 1.600 mm y los 2.000 mm anuales. El municipio tiene dos ecosistemas principales: bosque húmedo premontano y bosque muy húmedo montano (Gobernación de Risaralda, 2007). El sistema vial del municipio lo componen las carreteras secundarias que van de Pereira a Chinchiná, las vías terciarias que conectan veredas y centros poblados rurales, la vía férrea que comunica con Arauca (Caldas) y La Virginia (Risaralda) y las vías paisajísticas que conectan con sitios de interés turístico. En total, Marsella cuenta con 154,15 km de vías, de las cuales el 85,5 % corresponden a vías terciarias (Pineda Cárdenas & López Quintero, 2015).

Los marselleses se han desplazado a las zonas urbanas en los últimos años. En 1979, el municipio contaba con 17.189 habitantes, de los cuales 76,5 % residía en la zona rural. Los reportes de 26 años más tarde, del censo de 2005, indicaban una población de 20.683 habitantes (2,41 % del departamento), con 53,78 % en la zona urbana (Gobernación de Risaralda, 2007). En el municipio existen dos resguardos, Alto Mira y Sutarena, habitados por indígenas del pueblo embera chamí que se han asentado recientemente en el territorio y que en total suman 388 personas. Este grupo indígena se distribuye en los departamentos de Risaralda, Caldas, Antioquia, Quindío y Valle del Cauca (Pineda Cárdenas & López Quintero, 2015).

El taller de mapeo participativo mostró que los participantes tenían dificultades para ubicarse en el mapa de Marsella mientras explicaban los motivos de sus desplazamientos en el territorio, principalmente para acceder a procesos formativos y servicios, dirigirse a la cooperativa, trabajar en otros sectores productivos, por recreación y para visitar familiares y amigos. Los integrantes participaron con marcadores en la construcción del mapa territorial y durante la actividad discutieron entusiasmados y plasmaron su conocimiento del territorio sobre el papel (figura 22). En este espacio, los participantes reconocieron que en Marsella existe una amplia riqueza natural, con nacimientos de agua, distintas especies de aves y mamíferos, guaduales, bosques conservados y otros ecosistemas poco intervenidos, distribuidos a lo largo y ancho del municipio.

Fotos: Erika V. Wagner-Medina

Figura 22. Desarrollo grupal del mapa de recursos de Marsella (Risaralda) con integrantes de Coopramar, en el marco del proceso de sistematización del PS. a. Explicación de la construcción del mapa; b. Discusión interna sobre cómo plasmar sus recursos en el mapa; c. Elaboración del mapa de Marsella; d. Detalle de recursos en el mapa.

Marsella tiene áreas de manejo especial, como el Parque Regional Natural Alto del Nudo, el Parque Municipal La Nona, ríos y bocatomas, el jardín botánico Alejandro Humboldt, relictos de bosque secundario, guaduales y rastrojos, zonas de amenaza y riesgo y corredores paisajísticos y ambientales (Gobernación de Risaralda, 2007). El Parque Regional Natural Alto del Nudo ofrece una vista panorámica de 360 grados, desde la cual se contemplan el

Parque Nacional Natural Los Nevados, Pereira, el curso medio del Cauca, ciudades de los departamentos vecinos, majestuosas cordilleras y colinas (Pineda Cárdenas & López Quintero, 2015).

El municipio forma parte de la cuenca del río Cauca, en la que confluyen el río San Francisco y la quebrada La Nona. El río San Francisco se extiende 24 km, desde su nacimiento en El Encanto-Dosquebradas (1.400 m s. n. m.) hasta su desembocadura en el Cauca (880 m s. n. m.), y de estos, 18 km atraviesan el municipio. Entre sus afluentes se encuentran las quebradas Miracampo, El Socavón, La Ermita, El Matadero, La Borrasca, La Grecia, La Aguadita, San Andrés, El Zancudo, El Rayo, El Salado y La Teresita (Pineda Cárdenas & López Quintero, 2015). El río tiene en sus orillas escasa cobertura de guaduales y bosques secundarios debido a la explotación agrícola. Los picos del caudal se dan entre abril y mayo y octubre y noviembre, y sus niveles más bajos se presentan entre enero y febrero y julio y agosto (Gobernación de Risaralda, 2007).

De importancia hídrica también es la quebrada El Guayabo, que nace en el alto de La Escalera, suministra agua a fincas ganaderas y es el hábitat de sabaletas, bocachicos, bagres y capitanes. Así mismo, forman parte del complejo hídrico municipal la quebrada La Santa Teresa, fuente de agua salada, lo mismo que las quebradas Las Tazas, El Edén, Buenos Aires, La Argentina, La Chillona, La Plancha, La Sonora, La Nubia, La Tacaloa, La Colosal, La Arenosa, Carolina, Los Chancos, La Mica, Sabaletas Alegría y La María (Gobernación de Risaralda, 2007).

En la zona rural del municipio predominan los cultivos de aguacate, café, plátano, cacao, así como las actividades de ganadería y piscicultura. El 54,4 % del área total municipal se destina a usos agrícolas, mientras que el 37,24 % se dedica a actividades pecuarias y el 13,5 % corresponde a zonas boscosas. El cultivo de café y especies acompañantes ocupa 4.930 ha (Corporación Autónoma Regional de Risaralda [Carder], 2015) y las explotaciones agropecuarias cuentan con 12.089 unidades productivas (Pineda Cárdenas & López Quintero, 2015). El municipio presenta un nivel de leve a moderado en lo que concierne a conflictos de uso del suelo (Gobernación de Risaralda, 2007).

El área dedicada al cultivo de café corresponde al 33 % del territorio y genera un sinnúmero de dinámicas territoriales. En cuanto al plátano, las encuestas municipales indican que en 2011 existía un área de cultivo de 124,46 ha, distribuidas en 62 predios y en 20 de las 28 veredas del municipio. Los sistemas productivos son variados e incluyen monocultivos y cultivos asociados. Los que predominan son los de café, plátano, aguacate, cítricos, cacao, caña panelera, lulo, mora, granadilla y sábila (Pineda Cárdenas & López Quintero, 2015). El comité cafetero de Risaralda reporta tres cooperativas de caficultores en el territorio: Cooperativa Departamental de Caficultores del Risaralda (Coopcafer), Cooperativa de Caficultores de Marsella (Cafimarsella) y Cooperativa de Caficultores de Santa Rosa de Cabal.

El sector pecuario se encuentra representado principalmente por explotaciones ganaderas con pasturas naturales mejoradas y unas pocas áreas con sistemas silvopastoriles. En 2011, contaba con 8.101 cabezas de ganado, principalmente para producción lechera. Otros renglones del sector son porcicultura; piscicultura, con 5.515 m^2 de espejos de agua; avicultura, con aves de engorde y traspatio; apicultura, con 296 colmenas, y producción de equinos mulares y caballares para labores, animales de silla y exposición, con un total de 334 cabezas en 2011 (Pineda Cárdenas & López Quintero, 2015).

En el taller de mapeo participativo no se reportaron zonas de inseguridad en las que se produjeran hurtos, atracos y otros tipos de violencia, pero sí otro tipo de riesgos y problemas, como deslizamientos, invasión de población indígena, contaminación de fuentes de agua, manejo inadecuado de basuras, mal estado de vías terciarias y caminos, escasez de agua en periodos fuertes de sequía, deforestación de algunas zonas boscosas, plaga de mosca blanca (muy perjudicial) y falta de trabajo comunitario para aportar soluciones a los problemas de la zona.

Los recursos que ofrece el municipio de Marsella gracias a su oferta ambiental, su ubicación y su tradición productiva favorecen la iniciativa del PS y brindan elementos para la sostenibilidad y la resiliencia del proceso de producción de semilla. Esto lo reconocen los miembros de La Primavera, grupo formado al interior de Coopramar que lideró la participación en el PS y que tomó algunas acciones para mitigar problemáticas como la deforestación, la contaminación de fuentes hídricas, el manejo de residuos y la falta de trabajo comunitario (que dificulta su relacionamiento con el territorio).

Cómo es Coopramar

Coopramar está constituida bajo la figura jurídica de las cooperativas, las cuales, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO):

> Son organizaciones autónomas basadas en los principios de la no discriminación, que ofrecen muchos beneficios para sus miembros y que representan un modelo único de empresa con conciencia social. Las cooperativas agrícolas y alimentarias tienen una importancia vital, tanto en los países en desarrollo como en los ya desarrollados. El 30 por ciento de las 300 cooperativas más importantes actualmente, pertenecen al sector agrícola. (2016, p. 1)

En Colombia, las cooperativas se rigen por la Ley 79 de 1988 (23 de diciembre), reglamentada por el Decreto Nacional 468 de 1990. Sus principios son la libre adhesión, el control democrático, el interés limitado, la distribución de excedentes, la educación permanente y la integración cooperativa (Servicio Nacional de Aprendizaje [SENA], 1985).

Coopramar se constituyó en 2005 ante la cámara de comercio y para 2018 contaba con 155 integrantes, de los cuales el 85 % poseían cultivos de plátano. Sus sistemas de producción son principalmente de economía campesina, con mano de obra familiar y producción multifuncional. En el taller de caracterización se rescató su misión, su visión y su trayectoria, y según esto, la cooperativa comercializa productos agropecuarios y agroindustriales, buscando siempre el beneficio económico y social de sus integrantes y de la comunidad en general, con la finalidad de estrechar los lazos de solidaridad y ayuda mutua de sus integrantes. Para desarrollar esta misión, vinculan la producción agrícola, agroindustrial, avícola, pecuaria, minera, industrial, artesanal, así como el comercio de bienes y la prestación de servicios. En esta última actividad cuentan con mano de obra calificada y no calificada y prestan asesorías y servicios técnicos en áreas como administración, ingeniería e investigación agrícola. Con los aportes de sus integrantes buscan favorecer la producción y comercialización de sus productos y servicios en los comercios local, regional, nacional e internacional.

Su junta directiva es consciente no solo de que debe difundir entre sus integrantes un enfoque de orientación al cliente, sino también que la cooperativa debe ofrecer otro tipo de apoyos para ocupar un lugar sobresaliente como organización productora y comercializadora de productos agropecuarios y agroindustriales. La cooperativa desarrolla alianzas y proyectos que permiten lograr altos índices de competitividad y productividad en la región y que promuevan la acumulación de conocimiento y experiencia de sus integrantes. Recurre a convocatorias y establece convenios con otras entidades sin ánimo de lucro con el objeto de ampliar los servicios que presta a sus integrantes y su cobertura en el área rural del municipio y trabajar en el fortalecimiento organizacional.

La organización está compuesta por una asamblea general, que elige al consejo de administración y que está encabezada por el representante legal y la gerente de la cooperativa. Tiene un contador para la parte financiera y contable, una secretaria y dos auxiliares (uno de bodega y otro de gerencia). En 2014, tenía tres comités de trabajo definidos por actividad: comité social, de comercialización y de educación. En los talleres de 2016 mencionó que continuaba con el comité de educación, que tenía un comité nuevo de crédito y propuso un comité de medio ambiente (figura 23), aunque los dos primeros estaban inactivos. Cuenta también con un fondo rotatorio, creado para cumplir con las exigencias de las alianzas productivas establecidas con el MADR, cuyos proyectos buscan incrementar la competitividad y el desarrollo empresarial de las comunidades rurales.

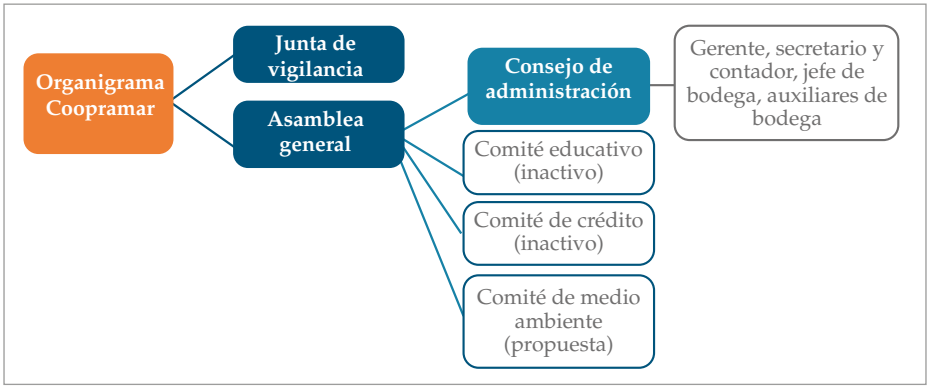


Figura 23. Organigrama de Coopramar construido en el taller de seguimiento de 2016, en el marco del PS, Marsella, Risaralda.
Fuente: Elaboración propia

Según lo expresado en el taller de modelo de negocios llevado a cabo en 2014, la organización cuenta con reglamentos y documentos administrativos (acta de constitución y estatutos) y con tareas administrativas del negocio, que corren a cargo de la gerente. Las actividades del negocio establecen los roles que debe desempeñar cada integrante e incluyen un plan estratégico de actividades. La cooperativa tiene un plan que fue construido en 2005 con la Federación de Productores de Plátano de Colombia (Fedeplacol) y mencionó que en 2014 había construido un programa de mercadeo para la venta de plátano y aguacate. La cooperativa ha apoyado ejercicios comerciales para impulsar a los productores de aguacate, cítricos y plátano. Es reconocida en el municipio por su responsabilidad y su capacidad de gestión de recursos. Ha interactuado con diferentes entidades estatales de los órdenes local, nacional e internacional, y valora y se interesa por los procesos de formación que oferta la institucionalidad.

En cuanto al manejo administrativo, ha venido fortaleciendo su registro de información, si bien el manejo administrativo está recargado en una sola persona. No se evidenció que tuviera otros miembros que apoyaran funciones definidas de esta área y aún hace falta un plan operativo vigente que oriente las actividades dentro de la cooperativa. Sobre el resto de las áreas, la cooperativa es consciente de que posee integrantes sin cualidades colaborativas, pero no toma la decisión de retirarlos porque engrosan su número de miembros, necesario para aplicar a proyectos. No se reportó la existencia de un grupo de gestión del cambio. Para la organización, es nuevo hablar de cambios, así como pensar y actuar sobre ellos.

Los acercamientos con la cooperativa mostraron que esta tiene un desbalance financiero y organizacional. En el área financiera presenta dificultades con la recuperación de capital del fondo rotatorio, hay atrasos en los aportes mensuales de los integrantes y las ventas fluctúan por la inestabilidad de precios y en la entrega de producto a la cooperativa. En el área organizativa, los integrantes están separados en motivaciones diferenciales, no trabajan en equipo; están fraccionados por intereses o proyectos que no les han permitido generar una fuerza común; a esto se suma que sus valores organizacionales siguen sin definirse. Estos factores organizacionales han generado un bajo ritmo de actividades, han reducido el interés de algunos integrantes y han puesto en riesgo la permanencia de la persona encargada del área administrativa y la presencia de la cooperativa en el territorio.

Como parte del ejercicio de tipología de la organización, el taller de seguimiento (2016) (tabla 3) trabajó sobre las características de una cooperativa y otros tipos de organización social. Las percepciones de los integrantes recogidas allí mostraron que faltan claridades sobre la figura organizacional. A su vez, el taller de caracterización evidenció que la relación de algunos miembros con la cooperativa es estrictamente comercial o solo existe para beneficio de los proyectos que gestiona la organización. Muchos integrantes desconocen el funcionamiento de esta o su filosofía. También se identificó que la cooperativa no ha avanzado en el desarrollo de varios de los objetivos planteados en su constitución y que aparecen en su registro de cámara de comercio.

La construcción en 2016 de la matriz FODA (figura 24), en el taller de retroalimentación y registro audiovisual, mostró que la falta de compromiso de algunos integrantes es un punto crítico, para el cual la organización no ha diseñado estrategias asertivas dirigidas a solucionarla. Así describió la situación un participante del taller de planeación por generación de escenarios:

> Uno ve de los que no aportan y reciben los mismos beneficios, pero cuando se va a presentar un proyecto se necesita de todos y hablan mal en la calle, desmotivan a los que están ahí, hablan mal de la empresa y así ha sido siempre, muchos se dejan llevar por lo que dice el otro y no verifican la información, todo el mundo la cree, pero nadie verifica, falta más compromiso. De la convivencia y de cómo nos comunicamos: no hemos tenido compromiso, últimamente nos enseñamos a que todo nos lo dan, si no dan, no vamos. No tenemos manual de convivencia… En los últimos dos años estamos haciendo retiros… Por beneficiar los poquitos que están comprometidos, toca lidiar con los que no (Integrante de Coopramar, taller de planeación por generación de escenarios, julio 11, 2017).

El grupo de productores que participó en el taller de caracterización en 2016 tenía una visión clara de la realidad del sector platanero en la región. Mencionó que la caída de los precios no compensaba la inversión, desmotivaba al productor para seguir con el cultivo de plátano y le planteaba dudas sobre la viabilidad de vender semilla. La ausencia de políticas orientadas a una estrategia de producción agrícola que aliviane las sub o las sobreofertas y controle a los intermediarios y la variabilidad de los precios, así como la inestabilidad financiera de los productores agropecuarios, son factores que pesan en su actitud frente a los incentivos para renovar o establecer plantaciones mediante la producción de semilla.

Fortalezas de la organización	Debilidades de la organización
Puntos fuertes de la cooperativa que permiten su desarrollo	*Puntos débiles de la cooperativa que perjudican su desarrollo*
Miembros activos que le apuestan al proceso de producción de semilla. Socios comprometidos. Interés de recibir y acoger prácticas que mejoren el cultivo de plátano. Responsabilidad y compromiso con los propósitos que adquirimos.	Desconocimiento de las normas y procesos de producción de semilla. Falta de organización entre los socios como equipo. Incumplimientos en los abonos al fondo rotatorio: falta de voluntad de pago. Voz a voz que distorsiona información. Integrantes que solo se presentan cuando van a recibir productos: no hay compromiso.
Amenazas	**Oportunidades**
Desventajas en el entorno que pueden afectar el desarrollo de la cooperativa	*Ventajas en el entorno que pueden favorecer el desarrollo de la cooperativa*
Las plagas que se presentan en época de invierno y la sequía. En verano baja la producción. Variabilidad climática: daño de cultivos Falta de comunicación entre las mismas entidades u organizaciones. Condiciones de crédito poco accesibles para los pequeños productores (2016). Proyectos con exigencias de número de beneficiarios que sobrepasa número de asociados.	Capacitación y prácticas de lo aprendido en teoría. Tener mejores aliados y precios de los productos. Nuevos conocimientos de muchos temas que eran desconocidos para los socios. Apoyo de la alcaldía.

Figura 24. Matriz FODA de Coopramar elaborada en el taller de retroalimentación y registro audiovisual, en el marco del proceso de sistematización del PS.
Fuente: Elaboración propia

La ausencia de políticas genera frustraciones en el medio rural, que se ve sometido a condiciones de mercado cada vez más adversas. Los productores pueden apreciar la importancia de las mejoras tecnológicas, pero no las ven como un medio esencial para mejorar sus ingresos. Los participantes dijeron que las condiciones actuales del mercado los hacen altamente vulnerables y les generan incredulidad sobre proyectos o iniciativas que se enfocan en mejorar exclusivamente lo técnico, pero que no se preocupan por las condiciones del mercado.

El entorno institucional de Coopramar

Las intervenciones institucionales de las que ha sido objeto Coopramar a lo largo de su historia han consistido en acciones puntuales de corto o mediano plazo y no han tenido un componente de acompañamiento (figura 25). La cooperativa ha puesto dinero, mano de obra, producto agrícola o grupos de personas para beneficiarse de los servicios prestados por las iniciativas institucionales. Muchos de sus integrantes se han sumado a estos proyectos sin asumir los compromisos que exigen los financiadores y con el único propósito de obtener un beneficio. Esto se ha traducido en problemas en el interior de la misma organización, como falta de recaudo en los fondos rotatorios o desinformación, lo que a su vez ha deteriorado su credibilidad.

Foto: Luz Andrea Vargas Ramos

Figura 25. Instituciones acompañantes de diferentes procesos adelantados con Coopramar, talleres de sistematización del PS, Marsella, Risaralda.

En cuanto al relacionamiento con grandes clientes, la cooperativa ha sufrido fracasos de diversa índole, que han deteriorado la confianza en su modelo de negocio. Ha habido poca claridad en las negociaciones hechas con empresas como PepsiCo, Casa Luker, Almacenes Éxito y esto se ha traducido en pérdidas de producto y dinero y deterioro de la confianza

entre los integrantes y los administradores de la cooperativa. Suele suceder que cuando se hace la entrega del producto en las bodegas, el comprador lo rechaza porque han cambiado las condiciones de calidad o porque presumiblemente ya cuenta con suficiente producto o el precio no le es favorable, pese a lo pactado inicialmente. El regreso de la mercancía genera pérdidas y retrasos en los pagos puesto que debe venderse en otros mercados a un menor precio. Esto ha sido nefasto para el flujo de caja de la organización y ha mermado la credibilidad de cara a sus integrantes.

Por otro lado, la cooperativa se unió al proyecto de mejoramiento del desempeño económico de las cooperativas agrícolas en Colombia (Impact ACC-Gestando), de la Asociación Canadiense de Cooperativas (ACC), que busca fortalecer a las organizaciones mediante un proceso de largo plazo (cinco años), con objetivos integrales para el desarrollo productivo, comercial y organizacional. Coopramar formó parte del proceso, pero se quedó en el camino debido a los problemas de recuperación de cartera del fondo rotatorio. La cooperativa no estuvo de acuerdo con su retiro pues consideraba que las condiciones financieras que los descalificaron hubieran podido superarse gracias al acompañamiento del proyecto.

La organización tiene otro tipo de relacionamientos asociados a programas de fomento. Estos han sido los más recurrentes, han sido acompañados principalmente por las administraciones municipales, departamentales y nacionales, mediante proyectos de alianzas productivas o el sistema general de regalías en especie, y se han centrado en productos como cacao, plátano y aguacate. Como se observa en la figura 26, la organización participa en este tipo de proyectos desde 2006, cuando tenía tres años de conformada (la figura muestra su participación hasta 2017).

A pesar de los tropiezos que han marcado su interacción con las instituciones, los integrantes de Coopramar que acudieron a los talleres reconocieron el valor de participar en este tipo de iniciativas, las cuales, en muchos casos, contemplan procesos de formación. Así lo expresó Blanca Ruiz, integrante de la organización, en el taller de retroalimentación y registro audiovisual: "Las capacitaciones nos han enseñado a aprovechar los propios recursos… Hacer la gira al banco de germoplasma ha sido de las experiencias más enriquecedoras que yo he vivido" (taller de retroalimentación y registro audiovisual con Coopramar, septiembre 28, 2017).

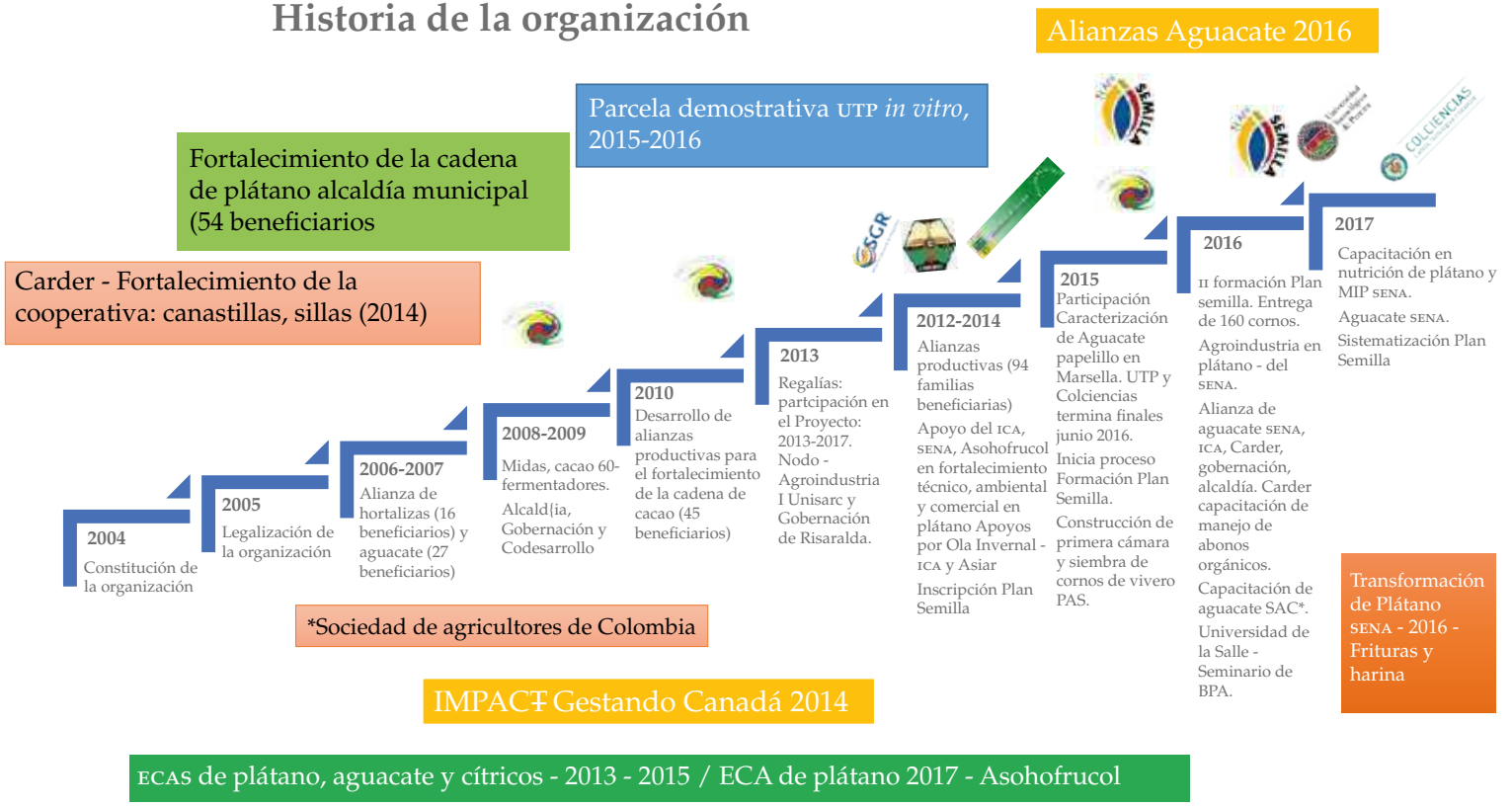


Figura 26. Línea de tiempo con la historia de Coopramar, elaborada en el taller de retroalimentación y registro audiovisual, en el marco del proceso de sistematización del PS.

Fuente: Elaboración propia

Las instituciones que han abanderado procesos de formación con la cooperativa han sido la Gobernación de Risaralda, la Corporación Autónoma Regional de Risaralda (Carder), la Corporación Universitaria Santa Rosa de Cabal (Unisarc), el SENA, el ICA, Asohofrucol y las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (Umata) de Marsella. Estos procesos se han concentrado en los objetivos de formación de las respectivas entidades, a excepción de los del SENA y las Umata, que respondieron a demandas de grupos organizados. En 2017, participó de las Escuelas de Campo (ECA) sobre plátano con Asohofrucol y recibió del SENA formación en manejo de plagas, enfermedades y nutrición, y en el periodo 2012-2014 hizo alianzas productivas, en las que los integrantes accedieron a oportunidades de fortalecimiento para el manejo del cultivo de plátano. Los participantes declararon que anteriormente no habían recibido ninguna formación en multiplicación de material vegetal, carencia que fue suplida con los cursos del SENA dictados en el marco del PS y con las jornadas de multiplicación de material vegetal de plátano, también del PS. Se han dado otros tipos de interacciones, relacionadas con la investigación universitaria, con la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP) y la Unisarc, con la intermediación del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), en la actualidad el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias).

El proceso de acompañamiento a Coopramar por parte de las entidades ejecutoras del PS fue variado, dinámico y a la vez intermitente (tabla 3). Con los primeros acercamientos, realizados en 2014 y que incluyeron una caracterización y un ejercicio de modelo de negocio, se obtuvo un panorama muy general. Luego, en 2015 y 2016, la cooperativa recibió los cursos de formación del SENA y en el último de estos años tuvo el acompañamiento de la unidad productiva. La auxiliar administrativa de la cooperativa, como profesional en el área agrícola, participó en el plan de formación en multiplicación de semilla de plátano en calidad como asistente, en cuatro jornadas y una gira, y el grupo La Primavera formó parte de la sistematización de 2017.

En las diferentes fases del plan, la cooperativa se mostró siempre receptiva, principalmente desde su área administrativa. La participación se incrementó más adelante, gracias a la actitud más activa del grupo La Primavera. Esto se puso en evidencia con su sensibilidad hacia la obtención de semilla de

calidad, su interés por dar continuidad al proceso, su voluntad de crear un huerto madre para el mantenimiento de la unidad productiva y su atención a los distintos acercamientos del PS, a pesar de su intermitencia. Surge aquí la pregunta de si esta participación se debió a la posibilidad de recibir un acompañamiento del PS o si obedeció al hecho de ser la primera vez que la institucionalidad brindaba la posibilidad de remediar el serio problema que enfrenta la producción de semilla de plátano en el Eje Cafetero.

Como se mencionó, Coopramar cuenta con una larga trayectoria de interacciones institucionales, que la han potenciado en distintos frentes. El propósito de la sistematización no fue el de profundizar en estas relaciones con las demás instituciones, por lo que no es oportuno evaluar aquí la influencia de las anteriores intervenciones en el desarrollo del PS. Sin embargo, sí es evidente que los distintos acercamientos, tanto positivos como negativos, encauzaron el camino del grupo La Primavera (parte de la cooperativa) hacia la producción de semilla. "Con el Plan Semilla [PS] se han inscritos socios [asociados], ha habido más compromiso, más expectativas" (B. Ruiz, taller de plan de trabajo con Coopramar, octubre 3, 2017).

Coopramar en el PS

La información documentada sobre la organización se fue recabando a medida que transcurría el relacionamiento y se establecían relaciones de confianza en el marco del PS. Después de la inscripción al plan (2014), se llevó a cabo un encuentro de caracterización del modelo de negocio, y posteriormente, en 2016, se retomaron las actividades de caracterización. En 2015, los acercamientos se centraron en el proceso de formación con el SENA, el cual comprendía el establecimiento de la unidad productiva (tabla 3).

En el primer acercamiento de 2016, se expresó incertidumbre por la continuidad del PS. "Pensamos que el proyecto se nos caía", comentó la representante legal de Coopramar (taller de caracterización, marzo 3, 2016). Esto debido al silencio de 2015 y al desconocimiento de las etapas posteriores del PS. La organización, al parecer, no tenía confianza en el proceso y esto hacía que los pasos que se daban y la información suministrada requirieran tiempo y un esfuerzo de profundización en las intenciones del proyecto. No fue fácil y no se esperaba que lo fuera, puesto que no era posible, en un primer acercamiento, desplegar todo lo que la organización tenía. Esta

situación se acentuó en un momento en el que la claridad sobre el PS se había suministrado por parte del SENA, entidad que fue la primera en llegar a la cooperativa con un plan curricular de formación, el de emprendedor en mantenimiento y comercialización de cultivos perennes. Conforme se sucedieron los acercamientos y se estructuró el PS con los equipos de trabajo del territorio, se avanzó en el entendimiento y la cooperativa pudo aprovechar mejor las interacciones con el SENA, el ICA y AGROSAVIA.

Con los participantes de la caracterización se hizo evidente la falta de comprensión del PS. Declararon no saber de qué se trataba el plan pese a que se postularon en 2014. En el primer acercamiento de ese año se explicó que se entregaría semilla a diferentes productores de la cooperativa para establecer huertos en varios predios; así se procedió con varias de las organizaciones inscritas en el Eje Cafetero. En 2016, el acercamiento incluyó la presentación de un mapa de procesos del PS, solicitado por el ICA en una reunión interinstitucional, que esperaba dar claridad al grupo sobre las implicaciones del proceso. A medida que avanzaron los encuentros se evidenció una mayor comprensión por parte de todos los participantes de las intenciones y posibilidades del PS.

Algunos participantes de la cooperativa dijeron que el PS había cambiado las reglas de juego y su proceso había sido muy lento. La cooperativa se involucró en el PS a inicios de 2014 con la idea de que cada integrante recibiría material vegetal "certificado"[1] y habría evaluaciones fitosanitarias para montar parcelas en cada finca. Con el tiempo, se entendió que serían menos parcelas hasta que finalmente se redujeron a una sola. Indicaron que son siempre los productores, el eslabón más débil, quienes se perjudican en todos estos procesos. Estas aseveraciones fueron expresadas por el director de la junta directiva y por la representante legal. Incluso esta última tenía la idea de que el PS había surgido como consecuencia del paro agrario.

Se cuestionó el cambio del personal involucrado, de AGROSAVIA y del SENA, con el argumento de que esto interrumpía los procesos. Se preguntó por qué AGROSAVIA no impartía las capacitaciones directamente, tal como lo había hecho en el pasado, cuando funcionaba bien. La cooperativa señaló la dificultad de trabajar con el SENA puesto que la entidad requería un grupo de por lo menos 25 aprendices para asignar instructor. Además, cuestionó

1 En Colombia no se cuenta con material certificado de plátano.

la rigidez de los indicadores cuantitativos, los cuales no rescataban los procesos de aprendizaje para equilibrar el saber y el hacer. Reiteró que era casi imposible cumplir con el requisito de reunir un grupo permanente, lo suficientemente numeroso y que participara semanalmente de la formación, dado que la mayoría de pequeños productores dedicaba su mano de obra al sostenimiento de la propia finca. Esto se constató con el grupo conformado en 2015 para el curso impartido por el SENA, cuyos miembros desertaron paulatinamente debido, probablemente, a la falta de tiempo e interés o conciencia sobre la importancia de la semilla de calidad, aspecto que no se explicitó en el inicio del PS.

Al taller de caracterización, llevado a cabo en 2016, también acudieron las esposas e hijos de los integrantes, quienes manifestaron su interés de participar en la transmisión de la información a sus padres y esposos. Aquí se indicó que, debido a las ocupaciones, los miembros de la familia debían turnarse para asistir a las reuniones ya que no podían descuidar sus fincas y los integrantes debían asumir los desplazamientos a las reuniones y el retraso en las labores de la finca y el hogar. Con respecto a esto, se dijo que las repetidas reuniones convocadas por las distintas instituciones desgastaban y desmotivaban a los productores ya que en ellas no se acordaban temáticas o las distintas entidades repetían los temas. Invitaron a la institucionalidad a coordinar las iniciativas para no desmoralizar a los integrantes.

En la presentación también se manifestó el interés de la cooperativa de desarrollar iniciativas de transformación de producto en fresco para aprovechar los racimos de plátano de inferior calidad así como de aguacate. Uno de los integrantes mencionó que se tenía el diseño de una propuesta para una cámara térmica de multiplicación de plátano, que se esperaba fuera financiada por alguna entidad y para cuyo desarrollo se hicieron acercamientos con la institucionalidad en 2017. Se supo así que la cooperativa tenía, desde antes del PS, propuestas para la multiplicación del plátano y que ya había considerado la idea de montar una infraestructura para la producción de semilla. El hecho de que no hubieran comunicado esta propuesta en anteriores encuentros mostró la necesidad de tener una comunicación más constante y de mayor profundidad con la organización.

En el mismo espacio se plantearon algunas estrategias generales para contrarrestar las amenazas y debilidades y potenciar las fortalezas y oportunidades del PS. Se planteó hacer capacitaciones sobre normas y procesos de producción de semilla, compartir experiencias de trabajo en equipo, ayudarse unos a otros, fortalecer la comunicación, iniciar procesos de cobro jurídico cuando no se evidenciará voluntad de pago al fondo rotatorio y hacer depuración de integrantes según indicadores (figura 27).

Foto: Luz Andrea Vargas Ramos

Figura 27. Grupo La Primavera en taller de caracterización, en el marco del PS, Marsella, Risaralda.

A pesar de los esfuerzos, no se logró profundizar en lo fundamental de la organización y de la producción de semilla debido a que el desarrollo de las herramientas de caracterización limitó el tiempo. Dado que esto sucede con la mayoría de las organizaciones, se planteó el desarrollo de los talleres de seguimiento en 2016 (figura 28). El objetivo de estos talleres fue complementar las caracterizaciones previas, determinar los requerimientos de semilla por parte de la organización, acercarse a los participantes para resolver sus inquietudes y generar en ellos un mayor empoderamiento del proceso.

Foto: Luz Andrea Vargas Ramos

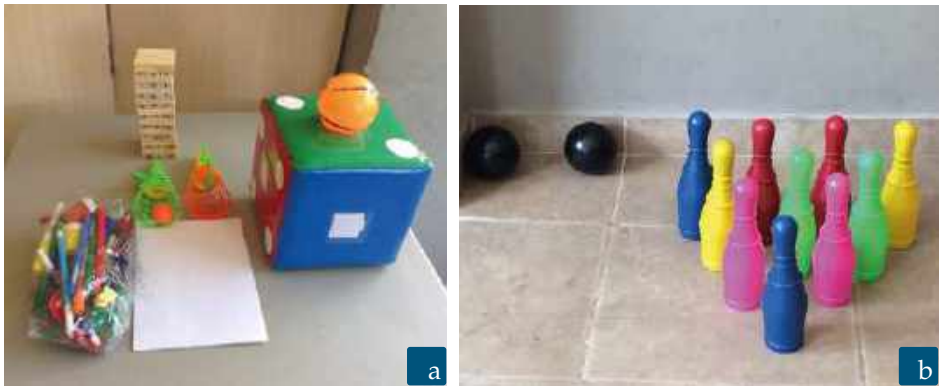
Figura 28. Integrantes de Coopramar en el taller de seguimiento del PS, Marsella, Risaralda.

En la primera sesión del taller de validación, en 2017, los participantes concluyeron que era necesario cambiar la estructura organizacional y administrativa y se mostraron interesados en recibir capacitaciones y desarrollar el trabajo en equipo. El grupo PS, posteriormente el grupo La Primavera, fue incluido en el nivel organizacional, mas no en la estructura jerárquica. Este grupo se conformó expresamente para el PS, con miembros de la cooperativa interesados en la producción de semilla, ávidos de conocimientos, con habilidades para el trabajo en equipo, empoderados del proceso, comprometidos y responsables con el propósito.

AGROSAVIA, en conjunto con la cooperativa, elaboró un plan de comunicación que incluyó llamadas telefónicas, correos electrónicos y correos certificados y por estos mismos medios se actualizó información o se completó la que estaba faltante. En 2017, la organización suministró toda la documentación actualizada que había sido requerida en el momento de la inscripción: certificado de cámara de comercio, acta de constitución, carta de postulación, copia de la cédula del representante legal, certificado de las Umata, certificado de tradición del lote y contrato de arrendamiento del terreno en el que se encontraba la unidad productiva. El plan de comunicación permitió establecer un contacto permanente con la organización, principalmente para intercambiar novedades, acordar reuniones o simplemente "saludar", esto último con el fin de mantener el contacto durante todo el año y fortalecer los lazos de confianza.

No todos los asistentes de Coopramar intervinieron activamente en los talleres y, además, a cada encuentro asistían nuevas personas. Para dinamizar las experiencias e involucrar a los asistentes menos activos, se organizaron juegos de bolos, baloncesto, torre jenga, encestar bolas de ping pong y se rotaron los grupos (figura 29). Los juegos demandaron trabajo en equipo y apoyo mutuo, generaron risas y diversión, mejoraron notablemente la participación y prepararon el ambiente para, posteriormente, hacer reflexiones profundas sobre los retos organizativos y administrativos.

En el taller de validación, los participantes se identificaron como parte o no del PS, lo cual generó una división imaginaria en la cooperativa. Los integrantes sin una participación directa consideraron que el plan, más que un proceso de la cooperativa, era el proyecto de un grupo específico, un tanto hermético. En los encuentros fue necesario reiterar que todos los integrantes formaban parte del PS puesto que todos representaban a la cooperativa, que fue la que se postuló al plan.



Fotos: Erika V. Wagner-Medina

Figura 29. Juegos empleados con integrantes de Coopramar en el taller de validación, en el marco del proceso de sistematización del PS, Marsella, Risaralda. a. Dado, jenga, marcadores y ping pong; b. Bolos.

Las relaciones interpersonales, el contenido temático y las metodologías empleadas en el PS fueron calificadas positivamente, por el grupo, en la valoración general que hicieron del SENA y AGROSAVIA. A pesar de que en 2017 AGROSAVIA no entregó semilla ni hizo seguimiento técnico y de que el SENA no inició los procesos formativos, se siguieron fortaleciendo las capacidades técnicas y promoviendo la confianza y la seguridad en el proceso. Las facilitadoras de AGROSAVIA y los integrantes del grupo La Primavera desarrollaron

canales de comunicación para garantizar la continuidad del proceso, pese a la ausencia de la entidad en las unidades productivas.

Como se corroboró en los talleres, la participación en el PS estuvo liderada por un grupo limitado de participantes y esto indica que es necesario involucrar un mayor número de integrantes de la organización en el plan. Las causas de que solo un grupo se haya mostrado interesado posiblemente se deban a su empatía con las instituciones aliadas o a su acceso a la información sobre el PS. Las instituciones, con sus restricciones en cuanto al número de participantes en las actividades y sus exigencias respecto al cumplimiento de compromisos, quizás hayan promovido el desinterés en el resto de las personas. También es posible que estas últimas hayan desconocido el proceso. El grupo La Primavera puso el empeño y asumió las actividades y los costos adicionales para el establecimiento y el mantenimiento de la unidad productiva. Sus integrantes lograron cohesionarse, se encaminaron al empoderamiento y la autogestión del proceso e hicieron esfuerzos de manera autónoma, y tal vez por esto mismo no se mostraron interesados en hacer partícipes a los demás miembros de la cooperativa.

El grupo La Primavera lideró el taller de plan de trabajo. Llevó a cabo todas las actividades relacionadas con el desarrollo del encuentro, desde la inscripción de participantes hasta el cierre del evento. El grupo preparó el material visual que fue utilizado a lo largo de la mañana, en el que se abordaron las ventajas y desventajas del territorio, del cultivo de plátano, el plan de trabajo y las conclusiones. También organizó la presentación en siete secciones con los apoyos visuales que se observan en la figura 30.

En este taller, una vez hecha la presentación, se pidió a los integrantes de Coopramar participantes que escribieran en un papel qué aporte habían hecho a la organización y a la comunidad. Luego se reflexionó sobre las problemáticas del territorio, se presentó el plan de trabajo, se mencionaron las fortalezas y amenazas del cultivo de plátano, a modo de resumen se elaboró un mapa conceptual con los temas tratados y se hizo una sesión de preguntas.

Fotos: Erika V. Wagner-Medina

Figura 30. Preparación y liderazgo del grupo La Primavera en el taller de plan de trabajo con Coopramar, en el marco del proceso de sistematización del PS, Marsella, Risaralda. a. Inscripción de los participantes; b. Organizando la presentación; c. Revisando la distribución en el lote; d. Distribución de la presentación.

En el taller, el grupo La Primavera presentó de manera precisa y completa el plan de trabajo, a pesar de las dificultades para concretar acciones previamente. Detalló actividades, metas, indicadores, responsables, tiempos, recursos y origen de los recursos. Las actividades se enfocaron en resolver los temas de adecuación de la unidad productiva, con el fin de cumplir con la normatividad vigente para el registro del vivero en los siguientes tres meses. No se definieron actividades puntuales para los aspectos administrativos del negocio: organizacionales, de mercadeo y financieros.

El grupo discutió problemáticas territoriales que podían afectar eventualmente su negocio de producción de semilla. Los participantes reconocieron que el proceso no ha sido un trabajo fácil, pero que lo más importante fue poder conformar un grupo para afrontar el reto de producir semilla de manera formal. En el taller de planeación por generación de escenarios, el grupo reconoció que llevaba un tiempo sin reunirse y que fueron los espacios de la sistematización

los que les permitieron retomar los encuentros. "La organización ha estado quieta", expresó una socia de Coopramar ante la pregunta de qué actividades se habían desarrollado últimamente (taller de validación, abril 4, 2017). Se señaló que las reuniones promovidas por el PS eran el único espacio de encuentro que en ese momento tenía la cooperativa.

También se retomaron los resultados de los talleres previos, en los que se profundizaba en las problemáticas ambientales y sociales, especialmente aquellas relacionadas con la deforestación, las basuras, el asentamiento indígena, el trabajo comunitario, la drogadicción en los jóvenes y los grupos delincuenciales del casco urbano.

El número de participantes siempre fue reducido y variable. En algunas oportunidades, la asistencia de nuevos integrantes hizo retrasar el proceso, puesto que había que explicarles la concepción, los alcances y los progresos del grupo en el PS. La junta directiva no se involucró directamente, aunque algunos de sus integrantes formaron parte de los talleres. Pese a todo esto, siempre se contó con la presencia de dos o tres personas que conocían el plan y que habían participado en él desde el principio, lo cual facilitó el desarrollo de los encuentros. Estos participantes con mayor apropiación del proceso contaban con más elementos para intervenir, a diferencia de los nuevos, quienes eran un poco más reservados en las intervenciones debido a su evidente desconocimiento del PS.

La participación en el PS mejoró conforme se fueron implementando las metodologías lúdicas, las cuales propiciaron espacios para el diálogo, la reflexión, la seguridad y la confianza y brindaron posibilidades pedagógicas para el reencuentro con la palabra colectiva.

Cabe anotar que la participación también mejoró por la necesidad de expresarse que tenían los integrantes de la cooperativa. Tal como lo declaró el grupo La Primavera, los talleres fueron una ocasión propicia para retomar los encuentros y hablar sobre los asuntos que estaban pendientes.

En el taller de plan de trabajo, el grupo mostró sus mayores progresos. Allí desplegó su capacidad para planificar y designar un capital humano y financiero con miras a la producción de semilla en el corto plazo. De esta manera mostró su interés en contar con una semilla de calidad, interés que

constituía el motor del proceso con el grupo La Primavera. Sin embargo, hizo falta definir acciones de largo plazo que dieran más fuerza al proyecto de producir semilla de calidad.

Una constante fueron las escasas intervenciones de algunos de los asistentes a los talleres. Esto ocurrió principalmente con los familiares de algunos integrantes, como parejas e hijos. Se presentó de manera más marcada cuando se solicitaban intervenciones a modo de plenaria o cuando se preguntaba sobre las percepciones. El ánimo y la disposición para intervenir mejoraron las veces que se discutieron temas como la familia, el entorno o los recursos. La asistente administrativa siempre estuvo dispuesta a participar e invitó al grupo a intervenir activamente. Pese a conocer las dinámicas de la organización y del grupo, esta persona reconocía el valor de la participación y de las distintas ideas y opiniones para enriquecer la discusión.

En el taller de retroalimentación y registro audiovisual, fue difícil para los integrantes del grupo enfrentarse a las cámaras, inicialmente para las fotografías y más adelante para las entrevistas. Algunos, aunque nerviosos, respondieron las preguntas, mientras que otros prefirieron no aparecer en cámara.

Grupo La Primavera

El grupo La Primavera abanderó el PS dentro de Coopramar. Con miras de responder a la sentida necesidad de autoabastecerse de semilla de plátano de calidad y obtener registro de productores para iniciar un ejercicio comercial que brindara otras oportunidades. El grupo estaba conformado por quince personas, hombres y mujeres, en su mayoría mayores de cincuenta años, dueños de fincas, trabajadores de sus cultivos y con capacidad financiera para contratar mano de obra que se dedicara al establecimiento y mantenimiento de la unidad productiva. Sus experiencias agrícolas estaban relacionadas con el establecimiento y el mantenimiento de huertas de plátano, cítricos, aguacate, con la administración de fincas de café y plátano, con la cría de cerdos y peces, y tenían educación primaria, secundaria, técnica o profesional. Las cualidades con las que se identificaban eran el orden, el cumplimiento, la inteligencia, el espíritu trabajador, la capacidad de emprendimiento. En el grupo, las mujeres fueron quienes lideraron el proceso y quienes desempeñaron el rol de voceras del grupo.

En este proceso, La Primavera empleó estrategias de comunicación vía WhatsApp para mantener informados a los integrantes del proceso en la unidad productiva, para citar a reuniones y para compartir progresos por medio de registros fotográficos. En esta instancia, se asignaron roles y tiempos para el trabajo en la multiplicación de semilla, labor que estuvo respaldada por los acompañamientos técnicos y la semilla entregada en 2016. Se definió un cronograma semanal de trabajo en la unidad productiva, lo que hizo necesario aumentar el número de reuniones de planeación y ejecución. Este ejercicio de autonomía en las actividades colectivas fue nuevo para ellos. Los sensibilizó sobre la importancia del trabajo en equipo y la corresponsabilidad. El grupo les permitió sentirse a gusto y satisfechos con sus avances y les dio la oportunidad de ser creativos en el momento de buscar soluciones a los problemas (figura 31).

Foto: Erika V. Wagner-Medina

Figura 31. Integrantes del grupo La Primavera, Coopramar, Marsella (Risaralda).

Gracias a la participación y el empoderamiento, el grupo se convirtió en un ejemplo de trabajo en equipo, de autonomía en el montaje y el mantenimiento de la unidad productiva y en la búsqueda de formación técnica para fortalecer conocimientos sobre el cultivo de plátano. El trabajo en equipo se evidenció en la vivencia de unos valores organizacionales, con reglas y normas claras para cumplir los objetivos, con la búsqueda de un aprendizaje activo que diera luces de su empoderamiento y con el fortalecimiento de unas relaciones interpersonales y por consiguiente una interacción perdurable, no restringida al ámbito organizacional.

El plan de trabajo incluyó diferentes elementos y maneras de llevar a cabo la propuesta y fue el producto de acuerdos previos y de posiciones que invitaban a la equidad y la sostenibilidad. Lo anterior se reforzó con el liderazgo de las mujeres, quienes se esforzaron por gestionar procesos de capacitación y convertir el desánimo en motivación para alcanzar los objetivos. La sensibilidad sobre el cuidado del medio ambiente fue también un elemento sobresaliente del grupo, que probablemente favorecerá su sostenibilidad.

Se destaca la labor de dos de los integrantes de la organización puesto que fueron ellos quienes acompañaron de manera decidida el montaje y el mantenimiento de la unidad productiva y más adelante del huerto básico. Estos dos aprendices del proceso de formación del SENA de 2015 no formaban parte de la cooperativa y legalizaron su afiliación motivados principalmente por el desarrollo del PS (Vicente Calle y Cielo Zapata) (figura 32). Ellos manifestaron que se sentían contentos con el plan y confiaban en que la iniciativa saldría adelante.

La conformación del grupo La Primavera suscitó reflexiones críticas sobre las personas que conformaban la organización, sobre los esfuerzos requeridos para generar un plan de trabajo, sobre los acuerdos de financiación para el mantenimiento de la unidad productiva y sobre el establecimiento de normas para el trabajo en equipo que facilitaran la interacción. La trayectoria de la organización en cierto modo proporcionó una plataforma en el territorio que dio soporte y continuidad al grupo dentro del PS, aun sin el apoyo financiero de la cooperativa.

Foto: Erika V. Wagner-Medina

Figura 32. Vicente Calle, miembro del grupo La Primavera en el huerto madre, Marsella, Risaralda.

El grupo La Primavera y otros integrantes de la organización demostraron tener conciencia ambiental y plantearon estrategias destinadas a mejorar el estado de los ecosistemas del territorio. Se mostraron dispuestos a transformar sus prácticas o sistemas productivos en función de las condiciones ambientales de su zona de influencia. Demostraron conocimiento de los riesgos del cambio climático y de algunas estrategias de adaptación al fenómeno que se pueden implementar. Además, son conscientes de la biorriqueza de su municipio y propenden por la protección de zonas de reserva y fuentes hídricas. La unidad productiva en la que emprendieron su proceso de producción de semilla contó con el aval del ICA y posee una riqueza ambiental que ha favorecido las actividades. Estos progresos se dieron con el acompañamiento de instituciones como la Carder y otros grupos de interés que se interesan por estos aspectos del territorio. Sin embargo, faltó consolidar acciones concretas destinadas a frenar la problemática ambiental asociada a la disposición de residuos sólidos y la contaminación de fuentes hídricas.

El grupo fue consciente de la importancia de ser actores con autoridad y voz en la toma de decisiones sobre el desarrollo de su territorio y su zona de influencia. Los integrantes establecieron acuerdos comunes para su

permanencia y para el manejo adecuado de su territorio. Cuentan con algunos mecanismos de planificación, organización, coordinación y gestión de sus actividades que contemplan estrategias para el buen uso de los recursos económicos y naturales. No obstante, aún no han puesto en marcha un modelo de negocio para la producción de semilla que permita vislumbrar la sostenibilidad de su actividad en términos económicos, financieros, ambientales y sociales y que a su vez facilite el apalancamiento financiero por parte de otros aliados.

Aun así, poseen una visión colectiva del negocio, como lo demuestra el hecho de que consideraron la posibilidad de diversificar su actividad económica de manera solidaria y de que se mostraron dispuestos a convertirse en productores de semilla de calidad después de ser exclusivamente productores de plátano en fresco. Normalmente, los integrantes buscan a la cooperativa como alternativa para comercializar los productos agrícolas que cosechan individualmente. Sin embargo, al introducir la producción grupal de semilla en sus alternativas económicas, demostraron un nivel distinto de participación, que los puede llevar a una sostenibilidad integral. Debe considerarse, además, la sentida necesidad de aprovisionarse de semilla de calidad ante la amenaza del cambio climático y ante el riesgo de que las semillas dispersen agentes patógenos y plagas.

Los miembros del grupo La Primavera asumieron la carga económica que implicaba sacar adelante la unidad productiva. Hasta el momento de la sistematización no habían obtenido ganancias monetarias que los llevaran a hacer acuerdos para su distribución, pero sí habían asumido los costos y en algunos casos las pérdidas de material vegetal, lo cual contrarrestaron con los aprendizajes adquiridos durante el proceso. En el taller de plan de trabajo, se hizo una descripción detallada de los recursos, de su origen y sus destinos, lo que dio cuenta de su empoderamiento de la iniciativa, al menos en el corto plazo.

Durante el desarrollo del PS, el grupo tuvo una participación decidida de las mujeres, empezando por la asistente administrativa, que se caracterizó por su tesón, su paciencia y su disciplina. Ella participó también en el plan de formación para la multiplicación de semilla, de la mano del ICA y otros actores del territorio; valoró el acompañamiento del PS, y alentó al grupo constantemente para que continuara respaldando la iniciativa y se consolidara

como un productor de semilla. Otras mujeres, como Martha, Cielo y Alba, también se mostraron proactivas durante el proceso, no solo en los talleres sino también en los encuentros en el predio y en la coordinación de actividades. Su interés se debió a que tienen fincas y a que ven en la obtención de semilla de calidad una gran posibilidad para mejorar sus sistemas productivos.

La conformación de un grupo en el interior de la organización principal fue el rasgo común de muchas de las organizaciones inscritas en el PS. El grupo La Primavera se formó con personas de perfil similar en cuanto a proyección al emprendimiento, capital financiero, entusiasmo para perseguir un objetivo común y disposición para asumir costos y responsabilidades ante los compromisos que demandaba el PS. El grupo contaba con habilidades para la autorreflexión y la crítica y con rasgos favorables para el trabajo en equipo. Se motivó en torno a un objetivo común que no había visualizado en el pasado: la obtención de semilla de plátano de calidad. Además, el ejercicio de sistematización permitió a los participantes sacar conjeturas sobre los cambios que necesitaban para fortalecerse como cooperativa, y los hizo conscientes de sus desaciertos en cuanto a participación y apoyo a las iniciativas de la organización.

Conformar, dentro de una organización, un grupo de interés con un número bajo de asociados (con relación al número total) conduce a dos situaciones posibles. Por un lado, el grupo puede erigirse como élite de poca permeabilidad, que amenaza con fracturar la dinámica organizacional. Por otro lado, el grupo puede perfilarse como una alternativa especializada, con un negocio económicamente viable, que provee un insumo al resto de asociados. En este sentido, el grupo La Primavera aún no muestra una tendencia definitiva. Algunas señales indican que está en camino de desarrollar un negocio especializado, pero otras sugieren que corre el riesgo de aislarse de la cooperativa.

De otro lado, no se esperaba que el interés por el proyecto promoviera nuevas afiliaciones a la cooperativa. El PS no buscaba incrementar la base social, pese a que este es un objetivo común de muchos proyectos institucionales. En este caso, el acercamiento se dio de manera espontánea y fue producto del interés y la necesidad de otros productores de contar con semilla de calidad. Muchos de los recién ingresados fueron participantes entusiastas del PS y son ahora miembros activos de la cooperativa.

Fue gracias a las distintas interacciones promovidas por el plan, que el grupo La Primavera empezó a mostrar rasgos de empoderamiento y maduración. El proceso aún continúa y requiere aterrizarse para que los interesados tengan más autonomía, ya que son ellos los que están apostando por una estrategia de vida basada en la multiplicación formal de semilla de calidad.

Pese a lo anterior, aún falta un compromiso más constante de los actuales involucrados. También es necesario que se sumen otros miembros de la cooperativa, para que los esfuerzos realizados hasta el momento den frutos en el mediano y el largo plazo. Algunas personas han participado de manera intermitente, lo que impide que la organización trascienda definitivamente en el territorio como productora de semilla de calidad. Con ello resulta que siempre son los mismos los que realizan las labores de gestión, coordinación, organización y planeación. A esto hay que sumarle que no existe un apoyo decidido ni definitivo de la junta directiva de la cooperativa en cuanto a recursos económicos y capital humano.

Semilla de plátano en Coopramar: la unidad productiva como escenario de aprendizaje

En el taller de seguimiento, en 2016, los integrantes del grupo La Primavera reportaron que tenían 28 hectáreas destinadas al cultivo del plátano asociado con otros productos, distribuidas en predios de una a tres hectáreas. Pese a que el plátano es de larga tradición en el municipio, no todos los integrantes de Coopramar tenían experiencia en el manejo de su cultivo. En el taller de caracterización, cuando se describieron las prácticas culturales asociadas al cultivo, se identificó la influencia de saberes locales y empíricos. En este taller también se mencionó que el cultivo de plátano tenía un manejo tradicional, en el que se introducían variantes a las prácticas culturales debido a los costos que debían cubrir.

Para los miembros del grupo La Primavera, el plátano es el compañero del cultivo de café y se beneficia de las labores de fertilización que se hacen para este último. Las plantas de plátano tienen múltiples usos dentro de la finca: delimitan las parcelas, sirven de sombrío y forman barreras en el interior del cultivo de café. Distribuidas aleatoriamente en los lotes, se utilizan como cultivos de pancoger o para la comercialización de sus racimos. El grupo no siembra el plátano en monocultivos altamente tecnificados; en

su cultivo emplea mano de obra familiar y contratada y lo manejan como parte de un sistema multifuncional, en el que no prima la producción, sino también la seguridad alimentaria, la cultura, la tradición y los valores estéticos del paisaje.

En el ejercicio de calendario del cultivo, efectuado en 2016 y retomado en el taller de planeación por generación de escenarios de 2017, los participantes dijeron que la intervención del PS había hecho progresar las prácticas de cultivo. Este avance solo se testimonió verbalmente dado que no se realizaron visitas particulares a los predios para verificar los cambios en el manejo del cultivo. La organización reportó que los avances de manejo en la unidad productiva y en los de sus propias fincas se debieron a los cursos, al acompañamiento técnico dado en el PS y al proceso formativo que gestionaron con el SENA los integrantes de La Primavera. La producción de plátano en racimo ahora contaba con un manejo más consciente, planeado y proyectado y en él se consideraba la nutrición de la plantación, el manejo de plagas y patógenos, la implementación de prácticas culturales (ahoyado, fertilización, deshoje y desguasque, plateos y podas) y por supuesto la producción de semilla de calidad con la técnica de macropropagación en campo y en vivero.

Los productores de plátano necesariamente son productores de semilla. Siguen diversas prácticas tradicionales para obtener cormos como material de siembra y con ellos incrementar el área de cultivo. Sin embargo, no tienen una orientación técnica continuada para obtener plántulas que sirvan como semilla de plátano de calidad. Para seleccionar la semilla, solo consideran características físicas de la planta madre y parcialmente del cormo, como tamaño de racimo, tamaño y color del cormo, presencia de galerías por picudo y abundancia en el número de raíces del cormo. El PS profundizó en la selección de la planta madre, en aspectos como el tamaño y la extracción de cormos, en técnicas de macropropagación para la obtención de rebrotes y plántulas, en la preparación y el tratamiento de la semilla y en prácticas de nutrición y fitosanidad que contrarrestan los problemas asociados a enfermedades como el moko (ocasionado por la bacteria *Ralstonia solanacearum*), a virus o a picudos o nematodos, todo lo cual va en detrimento de la calidad de la semilla.

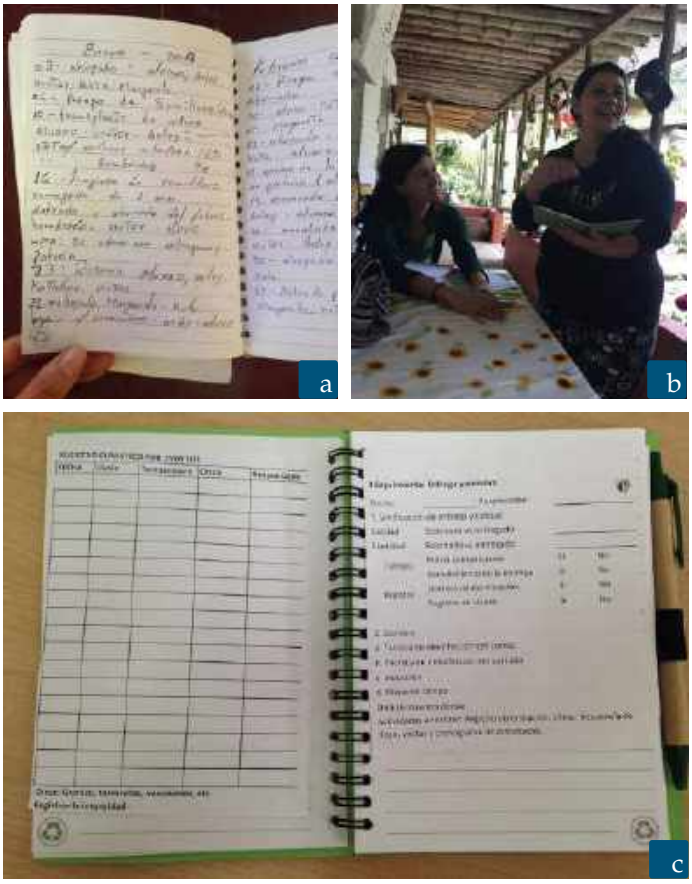
La unidad productiva instalada entre 2015 y 2016 se convirtió en un escenario de aprendizaje permanente (figura 33). En el lugar se concentraron las charlas y el acompañamiento técnico impartidos por el SENA, AGROSAVIA y el ICA.

Los participantes no tenían experiencia en procesos de producción de semilla distintos al convencional por lo que el proceso fue interesante y novedoso para todos. Este espacio dio confianza, seguridad y motivación y promovió un proceso de producción de semilla en el que se negociaron la contratación del lote, el establecimiento del huerto madre (figuras 32 y 33) y el montaje y mantenimiento de infraestructura, y en el que debieron relacionarse con los funcionarios del ICA encargados de la aprobación y el seguimiento del proceso.

Fotos: Jorge Enrique Cardona Cardona

Figura 33. Unidad productiva de Coopramar, PS, agosto de 2016, Marsella, Risaralda. a. Infraestructura de producción - (producción-multiplicación) multiplicación; b. Rebrotes en camas de multiplicación; c. Extracción de rebrotes; d. Desarrollo de plántulas en bolsa.

El productor dueño del predio, Vicente Calle, con apoyo de la auxiliar administrativa, Blanca Ruiz, ambos integrantes del grupo La Primavera, fueron quienes asumieron el registro de la información generada en la unidad productiva con relación al manejo y las instrucciones técnicas, las condiciones ambientales y el crecimiento y desarrollo de la semilla. En 2016, en los acompañamientos técnicos, se entregó un libro de campo con formatos para el registro de datos de producción, condiciones ambientales y manejo. Sin embargo, las anotaciones sobre los avances se hicieron en otro cuaderno, a modo de relatoría, y luego se pasaron a medio magnético (lo mismo sucedió en Asproara). Esta fue una estrategia que funcionó, pues los formatos con tablas en el diario de campo no permitían registrar la información de un modo narrativo, tal como la llevan los productores (figura 34).



Fotos: Luz Andrea Vargas Ramos

Figura 34. Libro de campo con formatos. a. Narrativa en libro de campo. b. Blanca Ruiz comentando sobre los registros en libro de campo. c. Formato consignado en libro de campo diseñado en Eje Cafetero.

Durante los seguimientos a la unidad productiva efectuados en 2016, se elaboró un documento llamado *Multiplicación de cormos de plátano: paso a paso*. Este manual dio pie a un procedimiento operativo estandarizado que orienta la producción de semilla en el centro de investigación de AGROSAVIA de Palmira y que más adelante permitirá la construcción del manual de producción de semilla. El documento se elaboró con base en el ejercicio de multiplicación de semilla puesto en práctica por la organización y gracias a las orientaciones técnicas del SENA, el ICA y AGROSAVIA.

El paso a paso tuvo varias versiones antes de llegar a la última en 2016, la cual se distribuyó entre las organizaciones con el propósito de seguir consolidando un documento que brindara un horizonte técnico para la multiplicación de material de plátano y permitiera a la organización tomar decisiones y ganar confianza en el manejo de la unidad productiva (figura 35). Con esto se esperaba empoderar a los participantes, sin eludir la responsabilidad del acompañamiento al que se había comprometido AGROSAVIA, y propiciar un ejercicio de fortalecimiento de capacidades para la toma de decisiones y el manejo de la unidad productiva.

Paso a paso de multiplicación de cormos de plátano

En semillero y área de endurecimiento

Previsión Fitosanitaria

1. Realizar un diagnóstico sanitario en el área de establecimiento, preferiblemente con el apoyo del ICA.
2. Disponer de análisis de nematodos, microbiológicos y plagas en suelos, tejido vegetal y/o trampeos con el fin de determinar riesgo a partir ver anexos.
3. Una vez establecido el material vegetal tanto en camas como en campo realizar los mismos seguimientos sanitarios o adicionales si es el caso. Revisar las camas, suelos, aguas y sintomatología en la planta en búsqueda de la detección temprana de virus, bacterias, hongos, fitonematodos o cualquier otra limitante del cultivo.

Disposición de área

1. Disponer un solo ingreso disponiendo una bandeja para desinfestación de calzado, con cal o desinfectantes. Considerar que para este último caso se debe renovar la solución ya que los ingredientes activos pierden su efecto por el contacto con el aire o el tiempo de exposición con agua. Debe permanecer con una tapa o cubierta para que no ingrese agua en momentos de lluvia.
2. Disponer de atomizadores o recipientes con desinfectante para la desinfestación de herramientas. El ingrediente a utilizar en esta fase debe tener acción inmediata debido a la frecuencia de cortes que se pueden realizar.
3. Hacer un cerramiento del montaje para garantizar un solo ingreso y que no haya entrada de ganado u otros animales.
4. Establecer trampas para picudo a la redonda del sitio solo en caso de haber antecedentes de picudo en lotes aledaños.
5. Disponer de un área para disposición del material vegetal y otra área para la preparación de sustratos.

Recepción de Material vegetal, sustrato y desinfectante

Tomar como una lista de chequeo y registrar en el libro de campo.

1. La cascarilla a entregar son 84 bultos de 12 kilos de cascarilla cruda y quemada en una relación 2:1, esta relación favorece la retención de humedad. Si se requiere almacenar la cascarilla ubicarla en un sitio seco y ventilado.
2. Verificar que TODOS los bultos entregados estén con las especificaciones indicadas y peso referido (12 ó 20 kilos), informar al respecto si ahí inconsistencias.
3. Registrar el estado de los cormos – 160- a su llegada en libro de campo archivar licencia de movilización y registro de vivero entregados.
4. Se entregan 4 litros de yodo agrícola.

EN CONSTRUCCIÓN - CORPOICA Eje Cafetero

Primera edición
© Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – CORPOICA
Centro de Investigación C.I La Selva – oficina Eje Cafetero
Autores: Wagner, E.; Cardona, J. E., 2016.
Aportes: Participantes Jornadas de multiplicación de plátano 22 de Junio 2016

Esta publicación puede ser reproducida con fines no comerciales, siempre y cuando se cite a la Fuente
Código de radicación ante Dirección Nacional de Derecho de Autor: 1-2016-30963

Figura 35. Fragmento del documento *Multiplicación de cormos de plátano: paso a paso,* elaborado con base en la experiencia práctica con organizaciones inscritas en el PS e instituciones involucradas en el Eje Cafetero.

La unidad productiva se localiza en un punto bastante distante de las fincas de los integrantes del grupo La Primavera y de las de muchos otros miembros de la cooperativa. Sin embargo, los integrantes del grupo no usaron esto como excusa y compartieron sus medios de transporte para movilizarse hasta el predio (figura 36). Pese a la distancia, los integrantes destacaron los beneficios del lote, ya que posee fuentes de agua y está conectado con el resto del municipio por vías terrestres terciarias de doble sentido. Resaltaron también la buena disposición del propietario y el aval del ICA para que, eventualmente, la unidad fuera registrada como vivero.

Foto: Luz Andrea Vargas Ramos

Figura 36. Compartiendo el transporte desde Marsella a la unidad de producción de semilla, grupo La Primavera.

El grupo La Primavera manifestó la necesidad de un acompañamiento continuo en el proceso. Declaró que no le resultaría sencillo generar procesos distintos sin la asesoría de un tercero, en este caso AGROSAVIA. Este llamado también surgió por la falta de acciones de apoyo que se dio en 2017, contrario a lo ocurrido en 2016. Producto de un primer acompañamiento técnico, el grupo logró establecer un huerto madre y una infraestructura para la producción de rebrotes y plántulas con polisombra, elementos ambos con los que no había experimentado en el pasado (figura 32 y 33). Hacia finales de 2017, el grupo fue delegando paulatinamente la responsabilidad de la unidad productiva al dueño del predio, quien con gusto y buena disposición se ocupó del mantenimiento del vivero y el huerto madre. Sin embargo, cada vez que lo acuerdan, reúnen dinero para contratar mano de obra que se ocupe de las labores de mantenimiento.

Modelo de negocio para la producción de semilla

El modelo de negocio diseñado y caracterizado en 2014 no permitió reconocer los procesos de producción de semilla de la organización. El ejercicio profundizó en aspectos comerciales (clientes, proveedores, tiempos, costos, recursos, canales, etc.), pero se concentró en la producción de racimos de plátano y no esclareció el modelo de negocio de Coopramar para la producción de semilla de plátano. Con el fin de suplir este vacío e indagar por la capacidad de la organización para responder al reto de la producción de semilla, en 2016 se planteó reformar el enfoque de la caracterización y del taller de seguimiento.

En el ejercicio de sistematización se identificó que los alicientes del grupo para participar en el PS fueron la perspectiva de recibir semilla de calidad y la posibilidad de familiarizarse con técnicas de multiplicación de material vegetal y establecer con el SENA una unidad productiva para el abastecimiento propio y el de la cooperativa. Tradicionalmente, los integrantes de Coopramar se abastecen de semilla en sus propios lotes de producción, establecidos años atrás; en menor medida en otras fincas aledañas de integrantes y no integrantes, y por compra a viveros. No obstante, los productores desconfían de la semilla producida en otros predios y viveros debido al creciente número de fincas con problemas sanitarios e inadecuadas prácticas de manejo (lo cual trae pérdida de credibilidad en el sistema de aprovisionamiento de semilla en el Eje Cafetero).

Lo anterior refuerza la necesidad de contar con sistemas de producción de semilla de plátano que garanticen la calidad, la sanidad, la productividad y por supuesto la rentabilidad del negocio. El grupo, por tanto, estaba consciente de la necesidad de adquirir formación y experiencias técnicas y contar con un capital de trabajo puesto que así conseguiría sostenibilidad, resiliencia y un mayor empoderamiento. Así lo manifestaron en el taller de planeación por generación de escenarios, en el que, sin dudarlo, eligieron el escenario de la producción formal de semilla con participación en procesos formativos (figura 37). También eran conscientes de que esta decisión requería un trabajo organizativo preciso y sostenible, que involucrara a todos los integrantes desde diferentes escenarios de participación, para posicionarse con una semilla de calidad y un negocio rentable.

Foto: Luz Andrea Vargas Ramos

Figura 37. Miembros del grupo La Primavera discuten con entusiasmo el enfoque de producción de semilla formal con procesos formativos, Marsella, Risaralda.

Aunque optar por ese camino era motivador, el grupo no contaba con el respaldo financiero suficiente para formalizar la producción. Conseguir el registro del ICA implicaba una inversión en infraestructura y el pago de registro y prestación de servicio de asistencia técnica permanente, tal como lo exige la norma. De todas formas, los integrantes del grupo se mostraron dispuestos a darle cumplimiento a la normativa del ICA y presentar la documentación. Expresaron su voluntad de seguir adelante con la unidad productiva y el huerto madre, los cuales ya habían producido racimos, cuya calidad ya habían valorado. Tenían la certeza de haber tomado una decisión acertada y estaban dispuestos a invertir en ella dinero, tiempo y dedicación.

La institucionalidad en el acompañamiento a organizaciones campesinas en su camino a convertirse en productores de semilla de calidad

El fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones involucradas en el PS dependía en gran medida de la experiencia, el interés, las capacidades y el marco institucional de las entidades aliadas, quienes debían asumir con sensibilidad las necesidades de cambio de las organizaciones para

producir semilla de calidad y construir un sistema local de semillas. Este acompañamiento debía hacerse sin desconocer la responsabilidad que recaía en las organizaciones, pero teniendo en cuenta su escasa capacidad de autogestión y empoderamiento y en algunos casos la ausencia total de una red de apoyo territorial. La existencia de esta red es de vital importancia para que las organizaciones puedan producir y comercializar semilla de calidad a partir de un agenciamiento de su capital social y su acción colectiva.

En el entorno de la sistematización, las comunidades experimentan importantes momentos de aprendizaje, en los cuales producen respuestas a sus necesidades. Ponen sus capacidades emergentes en sintonía con los actores con los que se involucran para buscar soluciones a situaciones intencionadas. Surge en este escenario de participación la habilidad de hacer una construcción individual para aportar al bien colectivo. Esta habilidad se denomina *capacidad de agencia* y se entiende como el conjunto de habilidades que permiten construir un camino hacia lo deseado, en favor del bien individual o colectivo y en respuesta a una situación que requiere movilizar redes de apoyo para alcanzar los objetivos trazados (Reyes Morela, 2008).

Para las organizaciones de productores, alcanzar la agencia demanda una evolución en todos sus frentes. Sin embargo, no todas logran el suficiente nivel de empoderamiento y de conciencia de sí mismas como para defender sus pensamientos y sus acciones ante los mecanismos del Estado. En tales casos, deben seguir bajo el dominio del político de turno o deben continuar dependiendo de proyectos que no demandan una madurez de la organización. No consiguen conformar un movimiento popular de fuerza local, con el cual puedan obtener beneficios sin plegarse a las dispersas intencionalidades institucionales. Las organizaciones tienen en sus manos el poder de lo colectivo sobre lo individual y cuentan con estrategias para aprovechar capacidades como la de la agencia.

No es sencillo dar cuenta del accionar del PS desde la institucionalidad dado el alto número de esfuerzos, acertados y no acertados. Debe considerarse además que se trató de un plan dotado de una alta complejidad debido a la diversidad de involucrados, la ausencia de modelos de producción de semilla, los rígidos marcos institucionales, la existencia de organizaciones permeadas por el asistencialismo y los cambios y vacíos en la normatividad. AGROSAVIA, como coordinador, enfrentó esta complejidad haciendo un esfuerzo por reconstruir

y reorientar la iniciativa para que lograra su fin último de consolidar núcleos de producción de semilla de calidad.

Si se entiende entonces el acompañamiento como el esfuerzo del PS para lograr su fin de consolidar núcleos de producción. Se podría decir que el cambio de las organizaciones se debe a la institucionalidad, pues esta última desarrolló todo el andamiaje pensado para resolver el problema que afecta al sector: el desabastecimiento de semilla de calidad. Sin embargo, el marco conceptual del proceso de sistematización que habla sobre el acompañamiento no se circunscribe a un paquete tecnológico, sino que también abarca el "reconocimiento de las capacidades de las comunidades para diagnosticar sus problemas y el respeto que se debe tener sobre las decisiones que tomen las organizaciones rurales o núcleos de emprendedores en los aspectos técnicos, organizacionales y empresariales" (Gutiérrez, 2010, p. 532).

El siguiente fragmento, extraído de la metodología de la sistematización, precisa aún más el concepto de acompañamiento:

> No se trata de juzgar por las comunidades qué es lo que nosotros consideramos que necesitan y las soluciones que nosotros creemos más apropiadas para sus problemas. Se trata de crear procesos de "construcción colectiva y retroalimentación e interacción permanentes… [siempre con base en el] respeto mutuo, equidad, comprensión y desarrollo permanente" (Gutiérrez, 2010, p. 532) de todos los involucrados: tanto facilitadores, como organizaciones y aliados del proyecto. (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria [Corpoica], 2016, p. 52)

Entendido así, los esfuerzos iniciales del PS carecieron de la sensibilidad de un acompañamiento genuino. El afán de resolver el grave problema nacional de la semilla sometió el PS al vaivén de las complejidades señaladas. El avance de la iniciativa se dio paulatinamente con el progreso en el conocimiento de los modelos de producción, la conformación de los equipos de trabajo, la alineación institucional y la interacción con las organizaciones, todo lo cual enriqueció el acompañamiento en el mediano plazo. Estas organizaciones, como es común en muchos grupos del sector agrícola, están acostumbradas a otro tipo de intervenciones, unas de corto plazo, en las que no se profundiza en las brechas técnicas, organizacionales, administrativas, comerciales o financieras, algo que sí intentó el PS en el Eje Cafetero, el cual logró reorientar los intereses de grupos situados dentro de las organizaciones con las que trabajó.

Con el fin de propiciar interacciones que contribuyeran al éxito del PS, a finales de 2015 se llevaron a cabo comités interinstitucionales en el Eje Cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda). Posteriormente, en 2016, se celebraron tres reuniones regionales y ocho departamentales, y en 2017 se continuaron estas actividades. Las reuniones contaron con instructores del SENA, coordinadores regionales del programa SER, representantes legales de las organizaciones, el ICA, AGROSAVIA y, en algunos casos, con invitados de las administraciones municipales y departamentales. Estos espacios de relacionamiento y diálogo favorecieron la cohesión, la concreción y la coordinación de acciones con las organizaciones.

Las instituciones (ICA, SENA y AGROSAVIA) asumieron roles determinantes en la orientación del proceso gracias a su interacción directa con las organizaciones. Estas interacciones se enmarcaron principalmente en el escenario de la unidad productiva, con lo cual dicha unidad se erigió como un espacio no solo de producción, sino también de aprendizaje y relacionamiento. Allí se discutieron principalmente temas técnicos relacionados con el modo de ajustar el modelo de producción de semilla, se dieron recomendaciones y se detectaron desaciertos en la forma de multiplicar la semilla que dieron paso a una toma de decisiones cada vez más informada y concertada. Este trabajo en campo puso en evidencia la necesidad de mantener una comunicación permanente y articulada, en un espacio propicio, con el fin de hacer un acompañamiento cada vez más coordinado y aterrizado a las necesidades de las organizaciones.

El trabajo del SENA estuvo marcado por la falta de entendimiento con AGROSAVIA, a pesar de la buena disposición de coordinadores académicos e instructores. Esto se debió a que, desde el inicio, no hubo claridad sobre cómo se abordaría el desarrollo de la iniciativa. Entre 2014 y 2016, durante los ejercicios de caracterización, las reuniones iniciales y la ejecución de los procesos formativos, se puso en evidencia que los instructores del SENA desconocían los propósitos del PS, así como el papel del ICA dentro del plan de formación. Además, hubo confusión en las técnicas del proceso de multiplicación de material vegetal y los instructores no parecieron identificar a cabalidad la necesidad de que las organizaciones generaran capacidades organizativas, técnicas y administrativas para el manejo de la unidad productiva. A pesar de los acercamientos previos con el equipo coordinador, en los que se discutieron los propósitos del plan, los instructores no tenían

del todo claros los alcances del proceso de formación y la intención de la primera entrega de material (el montaje de las unidades productivas como un espacio de aprendizaje).

Lo anterior originó reveses en la forma de entender el PS y desbalances en los ritmos de trabajo. Aparte de que los instructores no contaban con experiencia en la producción de semilla de plátano de calidad, los tiempos no coincidían. Las contrataciones de los instructores, la asignación de los grupos y la pausada marcha del PS no estuvieron sincronizados en el tiempo y esto hizo que se cuestionara la propuesta sin considerar su alcance. Algunos instructores hicieron esfuerzos por participar en las jornadas de formación para aliados de 2016, pero esto no se tradujo en una participación amplia y constante, debido a su marco de trabajo, su tipo de contratación y las responsabilidades que tenían asignadas. Se observó, además, que no todos los instructores estaban interesados en el PS dado que no se lograba reunir el número de aprendices que exigía el SENA, mientras que otros proyectos desarrollados en la región sí lograban reunir dicho número gracias a la motivación que significaba la entrega de insumos y herramientas.

De otro lado, las guías de aprendizaje y los modelos de producción, insumos primordiales que corrían a cargo de AGROSAVIA, no estuvieron disponibles para el proceso de capacitación y esto hizo que el proceso se desarrollara con muchas tensiones. Además, el SENA esperaba capacitar para generar empleo y montar unidades productivas (UP) económicamente rentables, que no contemplan la creación de un espacio de experimentación para la multiplicación de semilla y para madurar el interés de las organizaciones en asumir una producción formal.

El interés y la experiencia de la mayoría de los instructores se concentraba en el componente técnico del manejo del cultivo de plátano, pero no de la producción de semilla. Así mismo, pocos instructores empresariales, o ninguno, fueron involucrados en esta fase del PS. Dado que los instructores del SENA fueron los que tuvieron el primer acercamiento, y en vista de que no se apoyaron en el proceso de caracterización, la interiorización del PS por parte de los agricultores encontró muchas dificultades. La responsabilidad de estas situaciones no puede adjudicarse exclusivamente a los instructores, ya que estos se hallaban insertos en un marco institucional que considera el montaje de una unidad productiva como el inicio de un negocio. Sin

desconocer los logros del programa SER en otras experiencias, resulta claro que el programa no era el más adecuado para el escenario en el que se trabajó. La producción formal de semilla de plátano en el Eje Cafetero aún no cuenta con suficientes elementos como para hacer de ella un negocio que genere empleo e ingresos con solo introducir un programa de formación y el montaje de un ciclo en una unidad productiva.

En los años 2015 y 2017, el SENA impartió a Coopramar dos cursos de formación con enfoque SER y aportes económicos y técnicos, y en 2016 dio un curso formativo a Asproara. En 2017, por iniciativa de Coopramar, se profundizó en el área de fertilización del cultivo de plátano. Infortunadamente, estos procesos formativos del SENA no estuvieron del todo orientados a la producción de semilla debido a que se desconocían sus modelos de producción. Cuatro años después de iniciado el PS, AGROSAVIA logró consolidar unas guías de aprendizaje que aterrizan los aspectos más relevantes de la producción de semilla de distintas especies y que podrían suplir esos aspectos faltantes del SENA. Sin embargo, es necesario generar una plataforma de fortalecimiento de capacidades para las entidades locales que ayude a generar dinámicas enriquecedoras.

La guía de aprendizaje para la producción de semilla de plátano se elaboró en 2017 con la ayuda de los equipos de trabajo de cuatro centros de investigación del nivel nacional. La corporación es consciente de que la guía no contiene todo lo que requiere el modelo de producción, especialmente el del Eje Cafetero, ya que en 2018 dicho modelo no se había puesto en marcha en la región y por lo tanto no se había podido validar cómo funcionaba allí la tecnología de macropropagación (obtención de plántulas a partir de rebrotes). Esta coyuntura había hecho que en 2016 se desarrollara una estrategia de acompañamiento técnico a las UP establecidas con el SENA. Con ella se había buscado orientar los acercamientos para la producción de semilla a las capacidades y la experiencia del equipo técnico de AGROSAVIA.

Así pues, los primeros acercamientos de formación del PS no tenían una sensibilidad hacia lo organizacional (se orientaban un poco a la planta y parcialmente al productor). Esto probablemente se debió a la inexperiencia del equipo ejecutor y al afán de brindar una solución a la carencia de una guía para la producción de semilla. Sin embargo, la interacción permanente y consciente dio lugar a lazos de confianza que permitieron dar mejores

pasos y construir una visión orientada a la consolidación. Con ello se empezó a percibir el PS como un proyecto común de las organizaciones, que se materializó parcialmente con el plan de actividades construido en el último taller de sistematización.

A lo anterior se suma que el PS no contaba con los costos de producción, con el análisis de oferta y demanda de semilla ni con los protocolos técnicos que permitieran aterrizar con las organizaciones y el SENA las exigencias de nivel productivo, organizativo, financiero, comercial y administrativo que exigía el ejercicio. Esto entorpeció la relación con las organizaciones pues no se tenían las certezas necesarias para entablar una conversación más fluida. La expectativa era que, una vez se construyeran estos insumos y se pusieran al alcance de las organizaciones, el SENA diera pautas técnicas y comerciales en los cursos de formación de 2016. La ausencia de tales insumos había abierto una gran brecha entre los diseños curriculares y los aspectos que se necesitan para la producción formal de semilla de plátano de calidad.

De otra parte, la interacción con los aliados y las organizaciones en los distintos espacios mostró que el PS tenía posiciones técnicas encontradas y que hacía falta homologar conceptos y prácticas. La desinformación técnica y la divergencia de conceptos (debidas a la diferencia de perfiles, experiencias y procedencias institucionales) generó dudas y errores y pérdida de credibilidad por parte de los productores agropecuarios, actores clave dentro del plan.

Con los aliados institucionales, junto con los líderes de las organizaciones, la Universidad de Caldas, los técnicos de Asohofrucol y algunos técnicos independientes, se buscó homologar la información relacionada con la multiplicación de material vegetal del plátano. En 2016, se llevaron a cabo cuatro jornadas con el fin de unificar el lenguaje y construir un modelo conceptual consensuado para la producción de semilla, que además se adaptara al contexto local y tuviera en cuenta los aspectos técnicos, productivos y normativos (figura 38). Se crearon así unos espacios de diálogo entre los involucrados en el PS, que fortalecieron la autoestima con respecto al conocimiento y la experiencia, rompieron prevenciones frente a la normatividad y abrieron posibilidades para que los pequeños agricultores produjeran semillas de calidad y de paso, eventualmente, introdujeran innovaciones al proceso (Pérez Martínez & Clavijo Ponce, 2012).

Foto: Nilsen Anvary Sánchez Garzón

Figura 38. Segunda jornada de formación en Universidad de Caldas, Palestina, Caldas.

Pese a que las jornadas buscaban una integración más armónica entre las entidades involucradas, el SENA participó de manera tangencial. Su asistencia se dio gracias al interés personal de algunos instructores y no como parte de una estrategia institucional. Lo mismo ocurrió con los participantes del ICA, aunque estos últimos pudieron participar permanentemente en todo el plan de formación gracias al apoyo de las seccionales departamentales. No obstante lo anterior, los procesos de formación del SENA y los logrados con las jornadas lideradas por AGROSAVIA en 2015 y 2016 lograron sensibilizar a los actores involucrados, tanto los internos del PS como los externos (Asohofrucol, secretarías de agricultura, Universidad de Caldas, gobernaciones y asistentes técnicos), sobre la importancia de contar con una producción formal de semilla de plátano de calidad.

En 2016, paralelo a los procesos formativos de las organizaciones y como resultado del trabajo colaborativo de las organizaciones inscritas en el PS, como ya se mencionó, se elaboró el texto *Multiplicación de cormos de plátano: paso a paso*, en respuesta a la necesidad de contar con un documento base para la multiplicación de semilla (figura 25). Este texto sería el primer insumo para la construcción de una guía de aprendizaje para los procesos formativos con el SENA, en el marco del diseño del Plan de Formación en Gestión de Agronegocios, de 2018. El documento se fue enriqueciendo en el transcurso

de 2016 con los aportes que surgieron del proceso de formación con aliados y de la interacción en las unidades productivas. Se entregó a las organizaciones para facilitar el manejo autónomo de la unidad productiva y propiciar el empoderamiento, la toma autónoma de decisiones y el fortalecimiento de las capacidades locales. AGROSAVIA, pese a esto, no abandonó su responsabilidad de liderar el acompañamiento técnico.

Para la especie productiva del plátano, AGROSAVIA disponía de un equipo técnico con una experiencia en el área de más de veinte años, que en anteriores proyectos había explorado y documentado diferentes técnicas para la producción de semilla en distintos ambientes. Sin embargo, en el momento de la inscripción de las organizaciones, aún no estaba desarrollado un modelo de producción que no solo contemplara protocolos, sino también fichas técnicas, costos, indicadores y esquemas de aseguramiento sanitario. Esto generó controversias dado que puso en evidencia, al menos para el Eje Cafetero, que aún faltaba estandarizar los procesos. En otras regiones donde se había puesto en marcha la misma iniciativa, como el Caribe y los Llanos orientales, se habían obtenido avances diferenciales en este sentido, pero estos no eran aprovechables puesto que su enfoque era el de la producción de semillas *in vitro* o por explante y entrega de cormos.

La estandarización del modelo significó un reto constante para los equipos de trabajo del PS en el Eje Cafetero. Estos equipos estaban conformados por nuevos integrantes y tuvieron que afrontar el montaje de las unidades productivas con las organizaciones basados solo en su experiencia, dado que para entonces no existía un ejercicio documentado. En algunas ocasiones, esto desorientó a las organizaciones, pese a los esfuerzos de los equipos de trabajo por llenar los vacíos. La entrega de semilla de calidad convirtió el modelo de producción en la promesa de valor del PS y en la hoja de ruta de los procesos. Estos últimos, para 2017, aún no estaban construidos, lo que dio pie para que el trabajo con las organizaciones siguiera cuestionándose. Aun así, el PS siguió en curso, y dado que para entonces las unidades productivas ya estaban montadas, la alternativa fue desarrollar, junto con las organizaciones, el paso a paso mencionado anteriormente, que en cierto modo subsanó las carencias. Este proceso con las organizaciones resultó muy constructivo dado que tanto para ellas como para AGROSAVIA constituía algo nuevo. Se hicieron ensayos de prueba y error que enriquecieron el acervo de los productores y los movieron hacia el empoderamiento.

El paso a paso para la producción de semilla lo construyó el equipo de trabajo del PS con los hallazgos obtenidos en cada acercamiento a las unidades productivas montadas. El escenario de las unidades permitió documentar un proceso que más adelante daría pie al procedimiento operativo estándar (POE) (Cardona et al., 2019). La elaboración del paso a paso, por tanto, abrió un espacio para que las organizaciones participaran en la construcción e invirtió el esquema de formación que se tenía planeado inicialmente. El POE fue el producto de una cocreación, no solo de las organizaciones y el equipo de AGROSAVIA, sino también de los instructores del SENA y los técnicos del ICA, quienes pudieron aportar al documento con sus recomendaciones. Lo ideal, entonces, es tener claridad sobre el modo como se abordará la construcción del modelo de producción, con el fin de reducir los desaciertos y abrir la puerta a la investigación participativa para que pueda reconsiderarse según las necesidades, los intereses, las capacidades y la cultura productiva de las organizaciones (Staver, 2009).

Cabe mencionar que el ICA, en el Eje Cafetero, desempeñó el rol de pivote en el proceso. Se logró que se involucrara en las distintas etapas del PS, inicialmente por invitación de AGROSAVIA y más adelante por iniciativa de las mismas seccionales del ICA en los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda. El ICA tiene en la región un particular interés en la consolidación del PS puesto que es consciente de las problemáticas asociadas a la distribución de semilla (vector de plagas y patógenos no solo de control oficial) y sobre todo de la importante contribución del Eje Cafetero, desde sus avances tecnológicos y desde la provisión de semilla, a la producción de plátano en el país.

El ICA no se limitó a cumplir su misión de inspección, vigilancia y control, misión que llevó a cabo con el acompañamiento en la elección de lotes y la selección inicial de semilla, y con los lineamientos de las normativas para la selección de huertos y el registro de viveros. Su labor trascendió este rol de manera paulatina, al punto que contribuyó al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones, con la formación que impartió en el marco de las jornadas del SENA. Respaldó las distintas instancias del plan en el territorio y participó de manera continua y entusiasta en el proceso formativo de los aliados y en los comités que orientaron los propósitos y las acciones del PS. Su reto está en las restricciones de personal, ya que aún no cuenta con el número suficiente de funcionarios para dar una atención más inmediata a los requerimientos y no retrasar los procesos.

La revisión que hace Pérez Eransus (2004) de las claves del acompañamiento en materia de gestión de casos, integralidad y diagnósticos compartidos, sirve para analizar el accionar del equipo técnico del PS en el Eje Cafetero. Las siguientes acciones llevadas a cabo por el equipo posiblemente se inscriban dentro de tales claves: la depuración de las organizaciones inscritas, que de veinte pasaron a nueve; la autonomía en el planteamiento de los procesos formativos; la coordinación conjunta de las agendas con los aliados; la rendición de cuentas del proceso por medio de los comités, y la frecuencia del acompañamiento en 2016 y 2017, que fortaleció las relaciones de confianza y permitió aprovechar las oportunidades y la flexibilidad del proceso. Por el contrario, las siguientes situaciones entorpecieron la práctica de un adecuado acompañamiento: la interrupción de algunas de las actividades planeadas en 2017 debido a la falta de recursos; la gestión centralizada del proceso llevado a cabo con las organizaciones, la cual se concentró en AGROSAVIA y esto no permitió su apropiación por parte de actores como el SENA, y la falta de indicadores para medir la gestión del PS y redefinir intervenciones.

Es necesario definir un perfil de la población que debe participar en estos procesos. Esto en atención a que, por ejemplo, son muchas las brechas que existen en el interior de organizaciones como Asproara y Coopramar, que les impiden asumir de manera inmediata la producción formal de semilla de calidad. Además, se debe redefinir la manera como se hace el diagnóstico y se establecen las intervenciones con los grupos sociales vulnerables. Esto debido a que los ejercicios de caracterización se hacen con base en las carencias y no a partir de los activos, las capacidades, los intereses, las prioridades y las potencialidades de dichas poblaciones. Un diagnóstico basado en las carencias sesga la intervención pues la dirige a completar unos vacíos que la población termina aceptando como propios. Por el contrario, se debe hacer un codiagnóstico, que permita una intervención asertiva, continuada y sistemática, basada en el contexto y las potencialidades organizacionales, con compromisos conjuntos y verificables (Pérez Eransus, 2004).

De otro lado, el acompañamiento debe surgir de equipos de trabajo que vivan la experiencia con la organización, y que lo hagan no solo por cumplir con un rol asignado. El equipo debe ser un facilitador, que diseñe, promueva, geste y acompañe el proceso con una visión local y global (Pérez Martínez & Clavijo Ponce, 2012).