

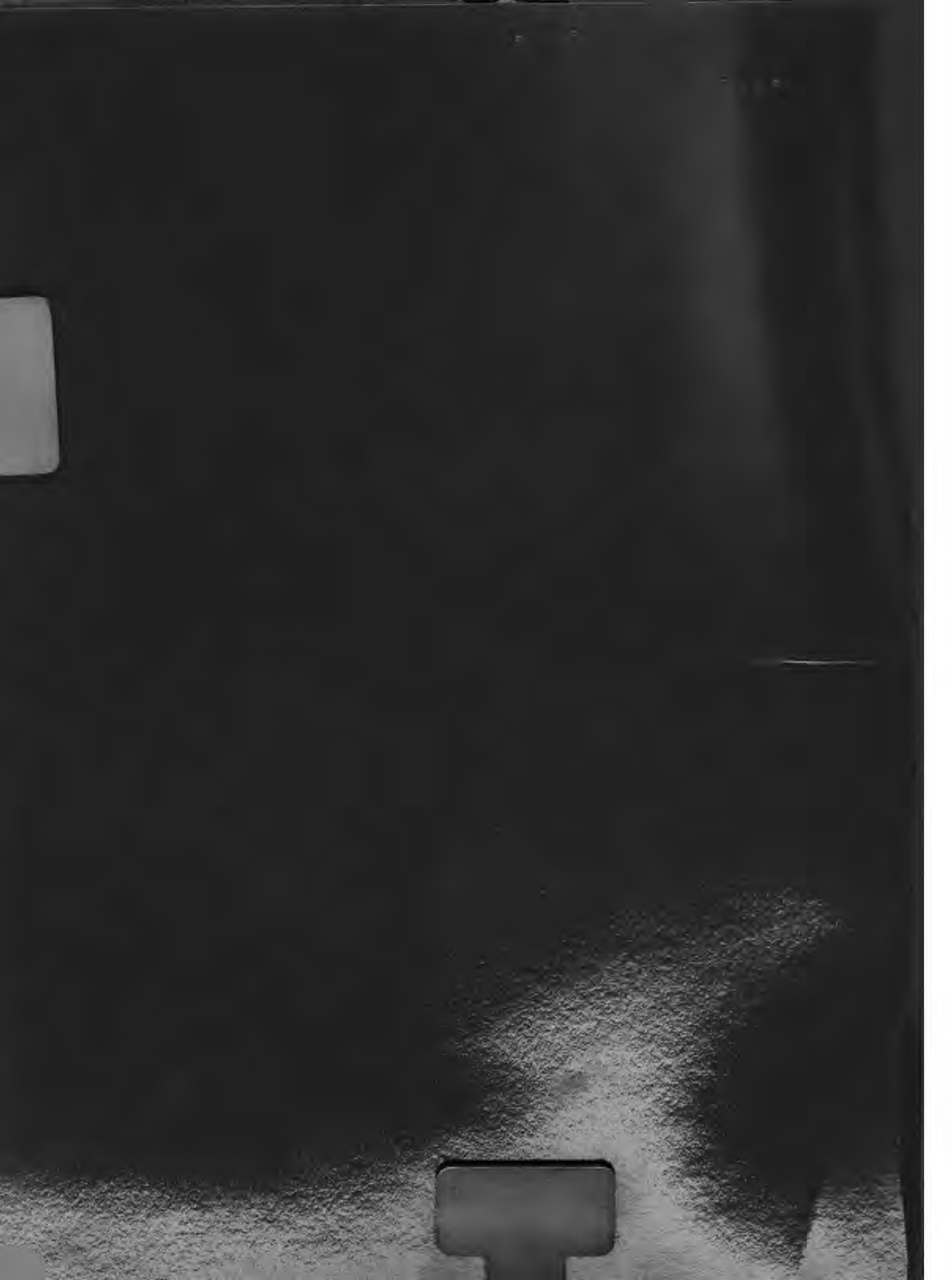
IICA
E20
01

IICA



Programa de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras

Estudio exploratorio



Biblioteca
Venezuela

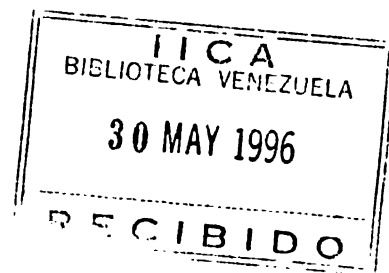
IICA-CIDIA

IICA
BIBLIOTECA VENEZUELA
30 MAY 1996
RECIBIDO

(2)



Cooperación IICA - FEDEPALMA (Fondo de Fomento Palmero) **IICA-CIDIA**



Programa de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras

Estudio exploratorio

Jaime Castillo Gallo, Ing. Agr., M. Sc., Consultor

*Jairo Cano Gallego, Ing. Agr., Ph. D.
Transferencia de Tecnología, IICA*

Santafé de Bogotá, D.C. Septiembre de 1995

00005010

11CA

E20

01

Agradecimientos.

Por su colaboración, apoyo e ideas el consultor agradece a las siguientes personas y, a través de ellos a las Entidades que representan:

1. Dr. Jens Mesa Dishington, Presidente de FEDEPALMA.
2. Dr. Edgardo R. Moscardi, Representante de la Agencia de Cooperación Técnica del IICA en Colombia.
3. Dr. Armando Corredor Ríos, Director Unidad de Análisis Económico y Estadístico de FEDEPALMA, responsable de la convocatoria de los participantes en los talleres y de los contactos para las entrevistas realizadas.
4. Dr. Pedro León Gómez, Director de CENIPALMA, por sus contactos efectivos con CORPOICA.
6. Dr. Juan Jaramillo, Subdirector de Sistemas de Producción de CORPOICA, por su apoyo para la realización de las reuniones en Tumaco y Aracataca.
7. Dr. Germán Aya, Gerente Regional 5 de CORPOICA para la realización de la reunión en Tumaco.
8. Ing. Agr. Fernando Bernal, Consultor y Asistente Técnico particular, por compartir su amplia experiencia sobre la agroindustria palmera y por su ayuda para realizar los talleres.

Por su apoyo específico en la Zona de Tumaco a las siguientes personas:

1. Dr. Hugo Casas, Director Granja de CORPOICA, Tumaco
2. Dr. Juan Escrucera, Superintendente Palmas de Tumaco.
3. Dr. Amado Santacruz, Director Agronómico, Palmas de Tumaco.
4. Dr. Essiober Mena, Superintendente Palmar Santa Elena.
5. Dr. Felipe Rankin, Gerente Inversiones Rankin Bolívar.

Por su apoyo específico en el taller con los palmeros de Puerto Wilches a:

1. Dr. Guillermo Mantilla, Gerente Palmeras de Puerto Wilches.
2. Dr. Argemiro Reyes, Gerente Extractora Monterrey
3. Dr. Tito Eduardo Salcedo, Gerente Extractora Bucarelia.
4. Dr. Jesús Octavio Puyana, Gerente FUNDEWILCHES.
5. Dr. Manuel E. Gutiérrez, Gerente Finca San Luis de Ipacará.

Por su información sobre la zona de San Martín y Acacías y por la colaboración en la realización del taller .

1. Dr. Mauricio Acuña, Gerente Extractora ENTREPALMAS
2. Dr. Guillermo Lagos, Superintendente Extractora ENTREPALMAS.
3. Dr. Daniel Gómez, Gerente Agropecuaria La Loma.
4. Dr. Germán Valenzuela, Gerente Hacienda Maringá.
5. Dr. Alvaro Acosta, Técnico de CENIPALMA.

Por su colaboración para la reunión celebrada en la zona de Aracataca a:

1. Dr. Hugo Chamorro, Director CORPOICA, Caribia.
2. Dr. Dismar Motta, Técnico de CENIPALMA.
3. Dr. Anselmo Ayala, Superintendente Extractora Tequendama.
4. Dr. Sergio Hernández, Superintendente Palmares de Andalucía.
5. Dr. Ernesto D'haro, Técnico de CENIPALMA.

A la Sra. Luz Myriam Rojas de Cárdenas, Asistente de la Oficina de Transferencia de Tecnología del IICA en Colombia, por sus aportes en la etapa de análisis de la información y la elaboración del documento final.

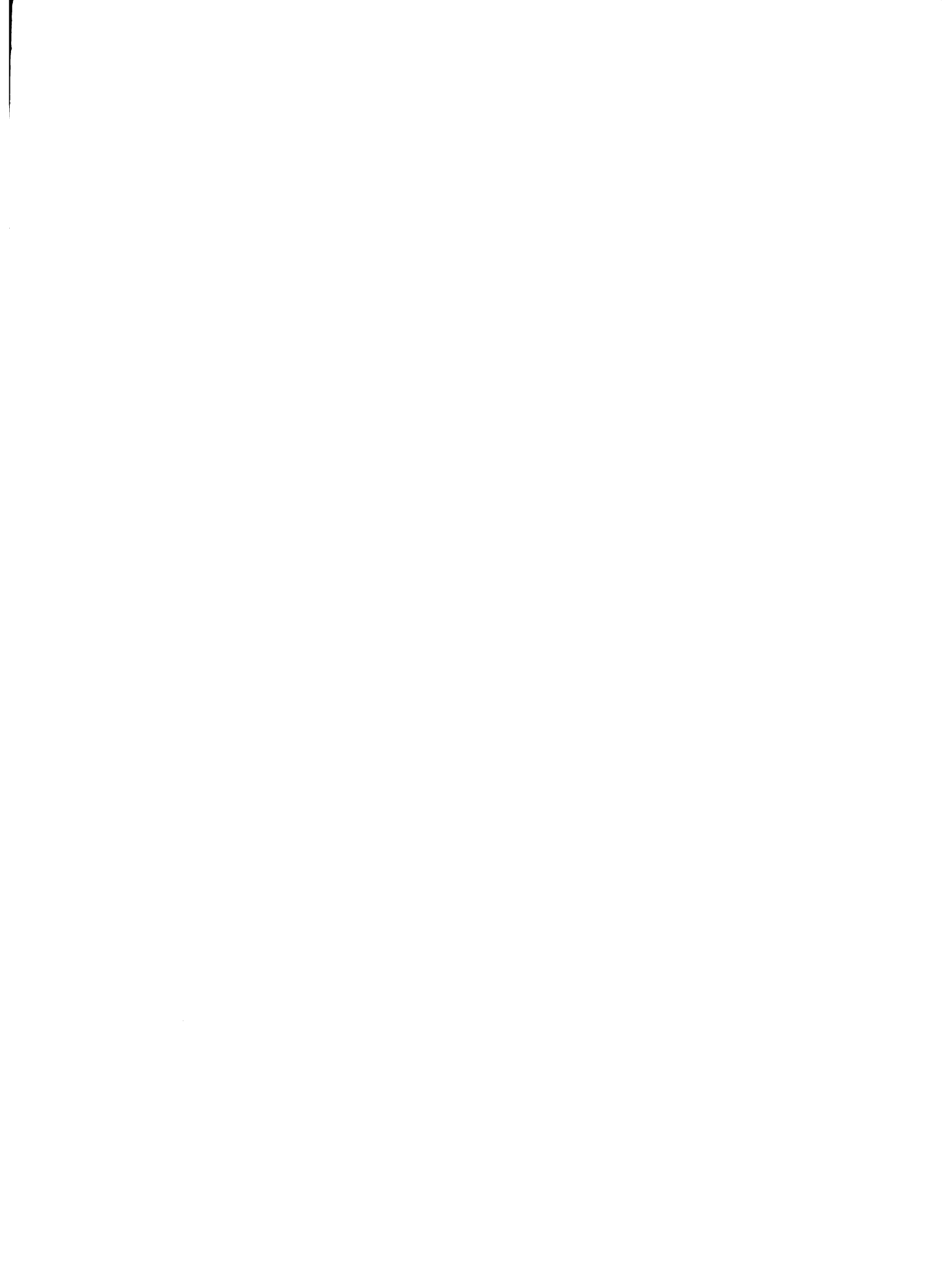
A la Sra. Cleotilde Montero, Asistente de la Oficina de Transferencia de Tecnología del IICA en Colombia, especialmente por la elaboración de las ayudas visuales para la presentación del estudio.

Merecen especial agradecimiento todos los productores y técnicos que participaron en los cuatro talleres realizados y cuyos nombres se registran en el anexo 6.

Contenido

	<u>Pág.</u>
Resumen.	1
I. Introducción.	4
A. Propósito y objetivos.	5
B. Procedimientos e instrumentos.	
1. Población del estudio y otros entrevistados	5
2. Areas de estudio	6
3. Análisis situacional	6
4. Cronograma	7
5. Convocatoria	7
6. Desarrollo de las reuniones	7
C. Documento.	8
II. Marco de referencia.	9
A. Instituciones del gremio.	9
1. FEDEPALMA	9
2. CENIPALMA	
3. Comercializadora de Aceite de Palma	10
4. Fondo de Fomento Palmero	10
B. Modernización de la Sociedad Colombiana.	11
1. La nueva institucionalidad colombiana	11
2. El Nuevo Modelo de Desarrollo	13
3. Las transformaciones en los roles del Estado	15
C. Instrumentos de política para el desarrollo rural.	15
1. Fondos parafiscales	15
2. Investigación agropecuaria	16
3. SINTAP-PRONATTA	17
4. Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA)	17
5. Consejo Municipal de Desarrollo rural (CMDR)	19
6. El Programa Agropecuario Municipal (PAM)	19
7. Plan de Desarrollo Municipal	20
8. Instrumentos de cofinanciación	20
9. Otros instrumentos de apoyo al desarrollo rural	22
D. Fuentes de inestabilidad en el sector rural.	24

III. Resultados de los talleres.	26
A. Tumaco (Nariño)	26
1. Análisis situacional	26
2. Información complementaria	29
B. Puerto Wilches	33
1. Análisis situacional	33
2. Información complementaria	37
C. San Martín (Meta)	43
1. Análisis situacional	43
D. Ciénaga y Aracataca	47
1. Análisis situacional	47
2. Información complementaria	49
IV. Factores claves para el diseño del Programa.	53
A. Lista de factores.	53
B. Definiciones.	53
C. Matriz de interdependencias	56
D. Identificación de tendencias de los factores	58
V. Sugerencias para establecer un Plan de Gestión y Desarrollo.	62
A. Visión acerca del futuro de las empresas.	62
B. Relación entre los factores estratégicos seleccionados y los criterios básicos del nuevo modelo de desarrollo.	63
C. Situaciones predominantes en el entorno.	63
D. Posibles fuentes de cofinanciación de proyectos de desarrollo.	64
Recomendaciones.	65
Anexos	
Anexo 1. Localización geográfica de las zonas palmeras.	67
Anexo 2. Distribución del área sembrada con palma de aceite.	68
Anexo 3. Hoja de inscripción de los participantes en los talleres.	69
Anexo 4. Formulario individual para el análisis de la situación y perspectivas de las pequeñas y medianas empresas.	70
Anexo 5. Análisis situacional. Guía de trabajo individual.	72
Anexo 6. Listado de los participantes en los talleres regionales.	73
Anexo 7. Distribución regional de los participantes en los talleres y entrevistas.	79
Bibliografía citada	80



Resumen.

La recomendación mayor de los autores del presente estudio es establecer en FEDEPALMA un Equipo Gestor de Proyectos en el cual encuentren las pequeñas y medianas empresas palmeras acompañamiento a sus iniciativas de desarrollo. El Equipo Gestor puede iniciar en pequeño y en sus primeras etapas de operación consistir en un profesional y un asistente. Para llevar a cabo un acompañamiento efectivo —es decir, que sea eficaz y eficiente— el equipo deberá disponer desde su inicio de, por lo menos, tres componentes sustanciales: 1) recursos para contribuir a la *cofinanciación* de proyectos; 2) recursos financieros para tener acceso a *consultores* que operen como co-equiperos en tareas y momentos específicos; y 3) *instrumentos* metodológicos para la gestión de proyectos.

Las personas consultadas en los talleres expresaron con énfasis que un Plan de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras es áltamente deseable para fortalecer la competitividad del gremio.

La aplicación concreta de la actual política del Estado colombiano en cuanto a descentralización administrativa y participación comunitaria se basa en una *cultura de proyectos*, gestados desde las localidades e incluidos en el programa de desarrollo agropecuario (PAM) del plan de desarrollo de cada municipio (PDM) para ser propuestos a diferentes fondos de cofinanciación, por ejemplo, DRI, FIS, FINDETER, Red de Solidaridad Social, Fondo Capacitar del Ministerio de Agricultura, SINTAP-PRONATTA y Colciencias.

Por esta razón se considera clave que FEDEPALMA cuente con un equipo profesional que desempeñe el rol de *gestor de proyectos*, que sea un líder ante las comunidades, las autoridades municipales, las entidades públicas, las empresas palmeras y los Fondos de Cofinanciación para concretar programas adecuados para las diferentes zonas palmeras.

Para distribuir los costos del Plan, el Equipo Gestor de Proyectos debe apoyarse en los técnicos de FEDEPALMA y de las grandes empresas, coordinar sus acciones con otras entidades públicas o privadas y contratar estudios o consultorías específicas.

El estudio se realizó durante el primer semestre de 1995. La población objetivo quedó definida como los agricultores pequeños que manejan cultivos de palma de aceite de menos de 100 hectáreas y los medianos con plantaciones que tienen desde 100 hasta 500 hectáreas (Anexo 2).

Se efectuaron cuatro talleres de trabajo, así: Tumaco (Nariño), San Martín (Meta), Puerto Wilches (Santander) y Aracataca (Magdalena) (Anexo 1). En cada uno se hizo en grupo un análisis situacional (pasado, presente y futuro) de las pequeñas y medianas empresas palmeras y se realizaron entrevistas individuales y grupales.

Participaron 83 productores o sus representantes, distribuidos así: 52 productores pequeños, 27 medianos y 4 grandes (Anexo 6). Además, se entrevistaron 13 productores grandes, gerentes de plantas extractoras y representantes de asociaciones de productores o cooperativas.

Al analizar los factores estratégicos aportados por los participantes —señalados en el Capítulo IV y visualizados en la Fig. 2— se observa que la problemática actual y el desarrollo futuro de las pequeñas y medianas empresas palmeras debe enfocarse desde diversos ángulos, preferencialmente en forma integral.

Los factores que se identificaron como posibles objetivos de un Plan de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras, son en su orden: mejorar el nivel de vida, solucionar problemas sociales, mejorar la infraestructura, la conservación de los recursos naturales, generar empleo estable, fortalecer la cultura palmera y elevar la productividad.

Los palmeros consultados le dieron mayor importancia a los aspectos sociales vinculados con la producción y a la sostenibilidad de la industria con un buen manejo de los recursos naturales, que a la productividad de sus cultivos.

Para alcanzar estos objetivos de desarrollo, se encontró a su vez un grupo de factores que pueden considerarse como líneas de acción programática, a saber:

-Estimular la cohesión de los productores, apoyar la organización comunitaria, ofrecer capacitación a diferentes niveles, facilitar el acceso a la tecnología, mejorar el manejo del cultivo y las relaciones con las plantas extractoras.

-La cohesión, organización y capacitación de los productores se puede trabajar simultáneamente con el diagnóstico participativo de la situación local y la preparación de proyectos para solucionar problemas específicos.

-El mejoramiento de la productividad y la rentabilidad del cultivo se pueden lograr si se mejora el acceso y la aplicación de la tecnología disponible y las relaciones con las plantas extractoras.

En las cuatro zonas visitadas: Tumaco, San Martín, Puerto Wilches y Aracataca, se observaron los siguientes aspectos positivos para un Plan de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras:

- Todas las zonas poseen condiciones agroecológicas óptimas y ubicación estratégica para la agroindustria.
- Existe entusiasmo por continuar con el cultivo y aún por incrementar las áreas sembradas.
- Se observaron buenas relaciones entre los palmeros de diferentes niveles. Algunas plantas extractoras le brindan asesoría técnica y crédito a los pequeños productores.
- Los productores son conscientes de la necesidad de asociarse para alcanzar mayores logros y solucionar algunos de los problemas comunes.
- En todas las zonas existen asociaciones de productores o cooperativas que prestan algunos servicios a los socios, pero requieren capacitación para mejorar su administración.
- Existe una actitud favorable de los productores hacia las actividades de capacitación. Los productores están dispuestos a pagar parte del valor de la asesoría que reciban.

Del análisis situacional realizado al interior de las empresas en las diferentes zonas estudiadas se pueden destacar los siguientes resultados:

Logos alcanzados: Existe ya en las zonas una cultura palmera. Se ha mejorado el nivel de vida de las familias en educación, salud y vivienda. Se presenta un incremento sustancial en las áreas sembradas por los pequeños productores. El productor ha adoptado algunas técnicas mejoradas. Se mejoraron tierras que antes estaban inexploradas.

Deficiencias observadas: No existe asistencia técnica para los pequeños productores. Faltan conocimientos sobre problemas fitosanitarios. Baja productividad por deficiente manejo de los cultivos. Demora exagerada en el pago de la fruta. Efectos negativos del monocultivo de la palma, falta producción de alimentos.

Obstáculos: Falta crédito planificado y en condiciones adecuadas para el pequeño productor. Transporte de la fruta deficiente y muy costoso. Mal estado de las carreteras. Falta capacitación a diferentes niveles. Faltan proyectos de riego y drenaje.

En forma

Fortalezas existentes: Todas las zonas visitadas son adecuadas para el cultivo de la palma de aceite. La gente sabe manejar el cultivo y le gusta este trabajo. Existe suficiente capacidad de las plantas extractoras para beneficiar la producción actual. En las cuatro zonas existen áreas óptimas a costo razonable disponibles para expandir el cultivo. Existe mano de obra suficiente.

En el análisis de los *factores externos* que afectan a las pequeñas y medianas empresas palmeras se destacaron los siguientes:

Riesgos: Falta una política clara sobre expansión del cultivo o renovación de las plantaciones. Problemas de orden público e inseguridad. Que se agraven los problemas fitosanitarios. Problemas de mercadeo del aceite.

Oportunidades: Todas las zonas visitadas tienen ubicación estratégica con respecto al mercado interno o de exportación. Cercanía de centros de investigación de CORPOICA. En las diferentes zonas hay técnicos capacitados para asesorar el manejo de las plantaciones. Condiciones adecuadas para explotar otros renglones distintos a la palma. Buena calidad del material vegetal que se está sembrado actualmente.

I. Introducción.

En 1994 Colombia produjo 352.704 toneladas de aceite crudo de palma y 75.579 toneladas de almendra de palmiste. El valor de esta producción ascendió a \$149.374 millones, cifras que según la valoración del Ministerio de Agricultura corresponden al 10,5% del grupo de cultivos permanentes y al 3,6% del total del sector agropecuario.

El área sembrada con palma de aceite registrada por FEDEPALMA a diciembre 31 de 1994 es de 120.726 hectáreas. De conformidad con los mismos registros, a 31 de diciembre de 1994 existían en Colombia un total de 690 plantaciones de palma de aceite, de las cuales 486 tenían un área sembrada menor de 100 hectáreas y 139 entre 100 y 500 hectáreas. En el contexto de la industria de la palma, estas plantaciones se pueden considerar como pequeñas y medianas.

Las 625 plantaciones pequeñas y medianas en conjunto tienen 38.538 hectáreas sembradas que corresponden al 32% de la superficie total palmera. Desde el punto de vista social estas plantaciones tienen importancia pues representan el 90% de los productores, están ubicadas en todas las zonas alrededor de las grandes empresas y proporcionan trabajo, ingreso y bienestar a muchas familias vinculadas a la agroindustria.

Conscientes de esta situación, los Directivos de FEDEPALMA, han venido analizando de tiempo atrás varias circunstancias que influyen en el entorno de la industria palmera:

1. El gremio se está consolidando cada vez más con el establecimiento y fortalecimiento de sus instituciones: CENIPALMA, la Comercializadora Internacional de Aceite y el Fondo de Fomento Palmero.
2. En general se observan progresos importantes en la productividad y rentabilidad de las grandes y medianas empresas.
3. El trabajo diario en las grandes plantaciones y en las plantas extractoras para sostener o mejorar la rentabilidad económica, ha incidido en algunos casos, en cierto descuido de los problemas sociales que afectan a las personas y comunidades vinculadas directa o indirectamente con las empresas y que tarde o temprano pueden influir negativamente en su sostenibilidad.
4. Es necesario que las comunidades palmeras se capaciten para participar mejor en el proceso de modernización de la sociedad colombiana.
5. Existen en el actualidad recursos del Estado para la cofinanciación de proyectos de desarrollo. Es necesario que los pequeños y medianos productores se capaciten en gestión de proyectos, que permitan canalizar dichos recursos hacia sus comunidades.

Con fundamento en las consideraciones anteriores y dentro de las relaciones de cooperación técnica entre el IICA y FEDEPALMA, a finales de 1994 se convino realizar un estudio exploratorio sobre la situación actual y las perspectivas de las pequeñas empresas palmeras, teniendo como orientación las siguientes funciones al servicio de la industria palmera:

- Fortalecer la conciencia gremial.
- Estimular y apoyar la organización de los pequeños y medianos productores en grupos de autogestión para enfrentar unidos la realización de sus potencialidades, oportunidades y la resolución de los problemas de sus zonas.
- Propiciar la diseminación y utilización de tecnologías apropiadas al mantenimiento y aumento de la competitividad de la industria palmera.
- Apoyar la capacitación de los productores y de sus empleados en aspectos de gestión empresarial para buscar una mejor rentabilidad.

A. Propósito y objetivos

El propósito del presente estudio es producir para FEDEPALMA un diagnóstico exploratorio orientado a establecer las bases para formular un Plan de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras. Se acordó realizar el estudio por medio de entrevistas individuales y grupales en cuatro zonas seleccionadas. Los objetivos planteados fueron:

1. Al interior de las pequeñas y medianas empresas palmeras, explorar las percepciones que tengan los productores o sus empleados con respecto a los logros, deficiencias, obstáculos y fortalezas para participar competitivamente en las actividades productivas del gremio.
2. Con respecto al entorno, explorar la percepción de riesgos y oportunidades de establecer un Plan de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras, en el contexto de la modernización de la sociedad colombiana y la descentralización administrativa a través de las administraciones municipales y de sus UMATA, con la cooperación de FEDEPALMA y acudiendo a mecanismos de cofinanciación.

B. Procedimientos e instrumentos.

1. Población del estudio y otros entrevistados.

La población objetivo de este estudio son los agricultores pequeños que manejan cultivos de palma de aceite de menos de 100 hectáreas y los medianos con plantaciones que tienen desde 100 hasta 500 hectáreas.

Además de los pequeños y medianos palmicultores, se entrevistaron algunos alcaldes y representantes de entidades públicas y privadas —entre ellos, técnicos en palma de aceite— vinculados a la zona en estudio, para informarles sobre los objetivos del trabajo, y realizar con ellos el mismo análisis situacional.

Teniendo en cuenta la importancia de las plantas extractoras de aceite en la comercialización del fruto de las pequeñas plantaciones, se entrevistaron productores grandes y gerentes de plantas extractoras, para conocer su visión del negocio de la palma en su zona y su interés en participar en un Plan de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras.

2. Areas de estudio.

Se decidió realizar este estudio en cuatro municipios en los cuales se sabe que existe concentración de pequeñas plantaciones de palma de aceite:

- Zona Occidental: Tumaco (Nariño)
- Zona Central: Puerto Wilches (Santander)
- Zona Norte: Ciénaga-Fundación-Aracataca (Magdalena)
- Zona Oriental: San Martín-Acacias (Meta)

3. Análisis situacional.

A partir de esquemas convencionales de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se introdujeron modificaciones para hacer explícitas tres *dimensiones*: tiempo (pasado, presente, futuro), valoración (positivo, negativo) y límites (interior de las pequeñas empresas palmeras y entorno). Con estas modificaciones, el análisis se orientó a desarrollar instrumentos para especificar seis *componentes* situacionales: cuatro al interior de las pequeñas empresas palmeras (*logros, deficiencias, obstáculos y fortalezas*) y dos componentes del entorno (*oportunidades y riesgos*).

Con el apoyo de técnicos de algunas entidades que trabajan en las zonas seleccionadas, se efectuaron reuniones con grupos de pequeños y medianos productores y se realizaron las siguientes actividades:

- a. Se hizo el análisis de la situación actual de las pequeñas y medianas empresas palmeras en cuanto a logros, deficiencias, obstáculos y fortalezas.
- b. Se exploraron las percepciones de los palmicultores acerca de las *interrelaciones* entre factores de las situaciones encontradas.
- c. Con respecto al entorno, se plantearon los riegos y oportunidades que existen para establecer un Plan de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras.
- d. Se identificaron personas y entidades publicas o privadas dispuestas a apoyar a las pequeñas empresas palmeras.
- e. Se formularon factores claves comunes a las cuatro áreas visitadas; con esos factores se construyó una matriz y se hizo una ponderación de las interdependencias mutuas entre los factores formulados.
- f. A partir de los resultados de la ponderación de interdependencias, se identificaron variables potencialmente útiles para formular objetivos de desarrollo, líneas programáticas e identificar

fuerzas del entorno determinantes de lo que es viable hacer para mejorar la situación de las pequeñas y medianas empresas palmeras.

- g. Con base en los resultados de las actividades anteriores, se identificaron posibles iniciativas de mejoramiento futuro a través de un Plan de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras, así como factores claves a tener en cuenta en el diseño de dicho Plan.

4. Cronograma.

Se programó y se procedió a realizar cuatro talleres regionales, con la participación de pequeños y medianos productores, en las siguientes fechas:

<u>Lugares</u>	<u>Fechas</u>	<u>No. Participantes</u>
Zona de Tumaco	Febrero 22 y 23	23
Zona de Puerto Wilches	Marzo 29 y 30	23
Zona de San Martín	Mayo 4 y 5	26
Zona de Ciénaga-Aracataca	Junio 28 y 29	11

5. Convocatoria.

FEDEPALMA tomó a su cargo la convocatoria, organización y apoyo logístico para las reuniones. Para el efecto logró la colaboración de los directivos y técnicos de CENIPALMA, CORPOICA y de algunas plantas extractoras. Gracias a esto se logró una participación satisfactoria, según se observa en los listados que aparecen en los anexos de este documento.

6. Desarrollo de las reuniones.

Las reuniones se realizaron de acuerdo al siguiente esquema:

- Inscripción de participantes (ver anexo).
- Saludo de bienvenida a la reunión por un técnico local.
- Presentación de cada uno de los participantes.
- Sesión 1. Un técnico de FEDEPALMA hizo la presentación del objetivo de la reunión: "Estudiar la situación actual de las pequeñas y medianas empresas palmeras para proponer un Plan de gestión y desarrollo de ellas".
- Sesión 2. Comentarios sobre la nueva institucionalidad colombiana: El consultor explicó la política actual sobre el desarrollo rural del país, con base en la *descentralización administrativa, la participación comunitaria y los mecanismos de cofinanciación* para proyectos de desarrollo.
- Sesión 3. El consultor realizó comentarios sobre el *nuevo modelo de desarrollo* del país expresado en las políticas macro de los últimos gobiernos, basado en tres principios: *competitividad* de las empresas (impulsada por la apertura económica); *equidad* (buscando

que los beneficios del desarrollo del país le lleguen a la mayoría de la población); y *sostenibilidad* (para lograr la conservación y protección de los recursos naturales).

-Sesión 4. Trabajo individual. Cada uno de los participantes diligenció un formulario sobre análisis de la situación actual al interior de las pequeñas y medianas empresas palmeras (ver anexo).

-Sesión 5. Trabajo de grupo pequeño. Cuatro o cinco personas intercambiaron las ideas consignadas en el formulario respectivo y acordaron los cuatro factores considerados por el grupo como más importantes en cuanto a logros, deficiencias, obstáculos y fortalezas.

-Sesión 6. Trabajo de plenaria. En una reunión de todos los participantes, los relatores de cada uno de los subgrupos presentó sus conclusiones y se acordaron en plenaria los factores relevantes en los cuatro temas analizados. En esta misma reunión se discutió el futuro de las pequeñas empresas palmeras, analizando *los riesgos y las oportunidades* que existen en el entorno para su desarrollo.

C. Documento.

El estudio exploratorio sobre la situación actual y perspectivas de las pequeñas y medianas empresas palmeras, se presenta en este documento en seis capítulos, complementadas por una serie de anexos: I. Introducción, II. Marco de referencia, III. Resultados, IV. Factores claves para el diseño del Plan, V. Sugerencias para establecer un Plan de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras y VI. Recomendaciones.

II. Marco de referencia

Este marco de referencia se presenta en cuatro secciones: A) Instituciones del gremio, B) Modernización de la sociedad colombiana, C) Instrumentos de política para el desarrollo rural y D) Fuentes de inestabilidad en el sector agropecuario.

A. Instituciones del gremio.

1. FEDEPALMA

La Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA) es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, sometida a las leyes de la República, integrada por los palmicultores del territorio nacional, que se afilien a ella y cumplan sus estatutos¹.

FEDEPALMA se creó el 16 de octubre de 1962 en una reunión en la que participaron 17 productores y estuvo presente el doctor Luis Rojas Cruz, en representación del gerente del Instituto de Fomento Algodonero (IFA), a cuyo cargo se encontraban en esa época las campañas de promoción del cultivo de palma de aceite en el país².

Algunos de los objetivos de FEDEPALMA relacionados con el presente trabajo son los siguientes:

- Defender en todo momento los intereses del gremio procurando el establecimiento de aquellos organismos que la técnica, el desarrollo de la industria y otras razones aconsejen para salvaguardar los intereses de los propios palmicultores;
- Coadyuvar con el gobierno en el estudio y solución de los problemas técnicos, económicos y sociales que interesen a la industria nacional de aceites y grasas, y particularmente a los productores de aceite de palma;
- Divulgar los sistemas de cultivo, riego, uso de abono, selección de semillas, empleo de maquinaria, conservación de tierra, beneficio y mercadeo del producto, reglamentación de las relaciones de trabajo, selección y capacitación de trabajadores y cuanto tienda al fomento e intensificación de la producción de aceite de palma.

¹ Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA). Estatutos, Santafé de Bogotá, D.C.Colombia, 1994.

² FEDEPALMA. Libro de Actas de la Junta Directiva (1963-1990).

2. CENIPALMA.

El Centro de Investigación en Palma de Aceite (CENIPALMA) es una asociación de carácter científico y técnico, sin fines de lucro, cuyo objetivo es generar, adaptar y transferir tecnología en el cultivo de palma de aceite y su procesamiento³. CENIPALMA fue creado por el XVIII Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite y posee la personería jurídica No. 777 de octubre 28 de 1991. Algunos de los objetivos de CENIPALMA relacionados con el presente trabajo son los siguientes:

- Realizar directamente, o en colaboración con otras entidades, programas de investigación en palma de aceite, su cultivo, su manejo y aprovechamiento, así como en sus productos y derivados de conformidad con los lineamientos de política que trace la directiva.
- Elaborar y ejecutar programas de capacitación y actualización de conocimientos del personal ocupado en el sector de acuerdo con las necesidades de las plantaciones y en coordinación con ellas.
- Promover y coordinar el mejoramiento de las técnicas administrativas y económicas empleadas por las plantaciones productoras del sector.

3. Comercializadora de Aceite de Palma.

La Comercializadora de Aceite de Palma es otra filial creada por FEDEPALMA para facilitar el cumplimiento de sus estatutos. Ha desempeñado un papel muy importante en la comercialización del aceite y el ordenamiento de los mercados a raíz de la política de apertura económica que tiene el país en la actualidad. Como resultado de esta acción el gremio palmero se ha beneficiado con un incremento significativo en el precio interno de comercialización del aceite, lo cual ha creado una actitud positiva de los productores hacia el incremento de las áreas sembradas y de la renovación de las plantaciones más antiguas.

4. Fondo de Fomento Palmero.

El Fondo de Fomento Palmero es una cuenta especial para el recaudo y el manejo de los recursos provenientes de la Cuota de Fomento Palmero. El Fondo fue creado mediante la Ley 138 del 9 de junio de 1994. La Cuota de Fomento Palmero es una contribución obligatoria de carácter *parafiscal*, para ser utilizada en programas de beneficio del subsector, según lo establece la Ley. El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural ha contratado con FEDEPALMA la administración del fondo y el recaudo de la cuota, por un término de diez años prorrogables.

El destino de los dineros del Fondo se sujeta a un presupuesto que elabora FEDEPALMA, antes del 1o. de octubre de cada año. El presupuesto se somete a la aprobación del Comité Directivo del Fondo. Los ingresos del Fondo Palmero se aplican a la obtención, entre otros, de los siguientes fines⁴:

- Apoyar los programas de investigación sobre el desarrollo y adaptación de tecnologías que contribuyan a mejorar la eficiencia de los cultivos de palma de aceite y su beneficio.

³ Corporación Centro de Investigación en Palma de Aceite (CENIPALMA). Estatutos, Santafé de Bogotá, D.C. Colombia, 1992.

⁴ FEDEPALMA. Fondo de Fomento Palmero, Santafé de Bogotá, D.C. Agosto de 1994

- Apoyar la investigación de los principales problemas agronómicos que afectan el cultivo de la palma de aceite en Colombia.
- Apoyar programas de divulgación y promoción de los resultados de las investigaciones.
- Apoyar otras actividades y programas de interés general para la agroindustria de la palma de aceite que contribuyan a su fortalecimiento.
- Apoyar a los cultivadores de palma de aceite en el desarrollo de la infraestructura de comercialización, de interés general para los productores, que contribuya a regular el mercado del producto, a mejorar su comercialización, reducir sus costos y facilitar su acceso a los mercados de exportación.

B. Modernización de la Sociedad Colombiana

1. La nueva institucionalidad colombiana

a. La Constitución de 1991.

Los cambios introducidos en las costumbres políticas del país por la nueva constitución fueron planteadas por el entonces Presidente de Colombia, Cesar Gaviria Trujillo, al clausurar las sesiones de la Asamblea Nacional Constituyente con las siguientes frases:

“Así como la Constitución de 1886 permitió que las grandes ideas de Rafael Nuñez se proyectaran en el afianzamiento de la autoridad necesaria para unir a la Nación Colombiana, la Constitución de 1991 permitirá que el proceso de renovación y de cambio en el cual estamos comprometidos, fructifique en la construcción de una nueva democracia.

En esta nueva democracia nadie podrá alegar que es de mejor categoría. Esta Constitución se ha hecho para que convivamos todos civilizadamente bajo un mismo techo, respetándonos mutuamente y recibiendo el trato justo que merecemos.

En esta nueva democracia, consenso no es sinónimo de unanimismo. Por el contrario, es la base para que se manifieste ese espíritu de participación que se ha despertado en los colombianos, quienes cansados de que alguien desde arriba les ordene la vida, han tomado con sus manos su destino para forjarlo de acuerdo con sus anhelos y adaptarlo a sus necesidades.

La Constitución de 1991 también es un espejo del nuevo país; de ese país de regiones que reclaman con razón facultades y poderes para abandonar un asfixiante centralismo y promover el verdadero progreso regional y el renacimiento de la actividad local.

Hemos colocado los cimientos de esta gigantesca obra. Ahora todos juntos, hombro con hombro, tenemos que levantar el resto de la edificación. Nos esperan nuevos y grandes esfuerzos, nuevos y grandes desafíos. Muchos problemas no van a desaparecer por encanto. Hará falta mucho trabajo y mucha imaginación para utilizar debidamente los nuevos instrumentos que tenemos en las manos y luchar contra la violencia, para combatir la miseria”⁵.

⁵ Constitución Política de Colombia 1991. República de Colombia, Departamento Administrativo del Servicio Civil. ESAP. 2o. Edición, Febrero de 1992.

b. La descentralización administrativa.

Con base en la Constitución de 1991, el *municipio* moderno se constituye en el marco donde el ser humano se realiza y donde la acción del Estado puede ser más eficiente y eficaz para solucionar los problemas comunitarios de la vida cotidiana. La vereda, el barrio, la comuna, el corregimiento o caserío del municipio son los espacios inmediatos y vitales de la comunidad y es allí donde mejor debe operar la organización político-administrativa del Estado, sobre la base de la democracia participativa e integral, tanto en lo social como en lo económico y lo político⁶.

En las actuales circunstancias, al municipio le corresponde prestar los servicios públicos que determine la Ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria y el mejoramiento social y cultural de sus habitantes (Artículo 311 de la Carta).

c. Funciones de la administración municipal.

Por tener relación con el presente trabajo, se mencionan aquí las siguientes funciones de la administración de un municipio⁷:

- Dirigir la acción administrativa del municipio; asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo.
- Ordenar los gastos y celebrar los contratos y convenios municipales de acuerdo con el plan de desarrollo económico, social y con el presupuesto, observando las normas jurídicas aplicables.
- Desarrollar acciones encaminadas a garantizar la cooperación y la convivencia entre los habitantes del municipio, diseñando mecanismos que permitan la participación de la comunidad en la planeación del desarrollo, la concertación y la toma de decisiones municipales y facilitar la participación ciudadana en la elaboración del plan de desarrollo municipal.
- Difundir de manera amplia y suficiente el plan de desarrollo del municipio a los gremios, a las organizaciones sociales y comunitarias y a la ciudadanía en general.

d. La planeación en las entidades territoriales.

En materia de planeación del desarrollo económico, social y de la gestión ambiental, las entidades territoriales tienen autonomía en el marco de las competencias, recursos y responsabilidades que les ha atribuido la Constitución y la Ley.

Para la elaboración de los planes de desarrollo, las entidades territoriales —sin perjuicio de su autonomía— deberán ser coherentes con las políticas y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo (Ley 152/94, Artículo 32).

e. La participación ciudadana.

El Artículo 318 de la Constitución de 1991 estipula que con el fin de mejorar la prestación de los servicios y asegurar la participación de la ciudadanía en el manejo de los asuntos públicos de

⁶ Legislación Municipal. Decreto 2626 de 1994. Revista Legislación Económica. Edición Especial, Diciembre 30 de 1994. Santafé de Bogotá, D.C.

⁷ Op. cit.

carácter local, los Concejos podrán dividir sus municipios en comunas cuando se trate de áreas urbanas, y en corregimientos en el caso de las zonas rurales.

En cada una de las comunas o corregimientos habrá una Junta Administradora Local, de elección popular, integrada por el número de miembros que determine la Ley. La Junta Administradora Local tendrá las siguientes funciones:

- Participar en la elaboración de los planes y programas municipales de desarrollo económico y social y de obras públicas.
- Vigilar y controlar la prestación de los servicios municipales en su comuna o corregimiento y las inversiones que se realicen con recursos públicos.
- Formular propuestas de inversión ante las autoridades nacionales, departamentales y municipales encargadas de la elaboración de los respectivos planes de inversión.
- Distribuir las partidas globales que les asigne el presupuesto municipal.
- Ejercer las funciones que les deleguen el Concejo y otras autoridades locales.

2. El Nuevo Modelo de Desarrollo.

Un elemento de juicio que se le planteó a los palmeros participantes en los diferentes talleres realizados fue la necesidad de ubicar la industria palmera dentro del marco trazado por el actual gobierno, que contempla un nuevo modelo de desarrollo económico y social, cuyas características aparecen consignadas en el Plan Nacional de Desarrollo⁸ en la siguiente forma:

“El inmenso reto que enfrenta el país exige que se adopte un modelo alternativo de desarrollo. Alternativo al esquema proteccionista y al intervencionismo clásico de los años 60. Este modelo debe asimilar los elementos benéficos de la apertura económica, pero avanzar sustancialmente en cuatro campos:

- En materia de *desarrollo social*, para que los beneficios de la apertura lleguen a todos los colombianos, buscando la *equidad*, disminuyendo las diferencias de riqueza y de ingresos, de capacidad creativa y productiva, de calidad de vida y de posibilidades de disfrute.
- En materia de *competitividad*, creando nuevos esquemas que articulen al Estado con los productores agropecuarios en cadenas agroempresariales, alimentarias y no alimentarias, lo cual corresponde al concepto de integraciones horizontales y verticales en la agroindustria, para construir las bases de una sólida internacionalización de la economía, puesto que el significativo atraso que presenta el desarrollo científico y tecnológico, junto con la infraestructura, son obstáculos significativos para el mejoramiento de la competitividad de la economía colombiana.
- En materia ambiental, avanzar en el *desarrollo humano sostenible*, entendido como la ampliación de las oportunidades y capacidades de la población a través de la formación de capital social, para satisfacer en forma cada vez más equitativa las necesidades de las generaciones presentes, mediante el manejo prudente del patrimonio natural, para mantener abiertas las opciones de bienestar a las generaciones futuras.

⁸ Presidencia de la República, Departamento Nacional de Planeación. El Salto Social. Bases para el Plan Nacional de Desarrollo (1994-1998). Santafé de Bogotá, D.C.

- En *desarrollo institucional*, consolidando la transición hacia una estructura mas descentralizada, desarrollando los nuevos mecanismos de participación social creados por la Constitución de 1991⁹.

a. El desarrollo rural campesino.

El principal problema que afecta a los campesinos colombianos es la falta de acceso tanto a recursos productivos suficientes como a servicios sociales. En consecuencia, la política de desarrollo rural ofrece a los campesinos medios y condiciones para ampliar sus oportunidades económicas y ubicarse en procesos autosostenidos de cambio social y progreso económico, mediante programas que les permitan fortalecer su capacidad técnica y empresarial¹⁰.

El principal instrumento de esta estrategia es el fortalecimiento municipal, la consolidación de espacios de participación y el acceso al Sistema Nacional de Cofinanciación. De esta manera se busca fortalecer los Consejos Municipales de Desarrollo Rural como instancias directas de participación de la comunidad, para que cumplan con sus objetivos de coordinar y racionalizar las acciones, el uso de los recursos destinados al desarrollo rural y priorizar los proyectos que sean objeto de cofinanciación¹¹.

b. Justificación de la inversión social en el campo.

La concepción moderna de la estrategia de apertura económica está asociada a un significativo incremento y reorientación de la inversión social en el campo, por varias razones:

- En primer lugar, el nivel de inversión social influye en la capacidad de respuesta de un grupo importante de agricultores —principalmente medianos y pequeños— que, sin acceso a mayores niveles de capacitación, salud y asistencia técnica, no podrían aprovechar plenamente las oportunidades que ofrece la apertura, ni asimilar los cambios tecnológicos que se imponen en el marco del nuevo esquema de competencia
- Segundo, para los trabajadores del campo, la inversión social se traduce en un aumento del capital humano que les permite contribuir más activamente a la modernización de las actividades agropecuarias.
- Tercero, el aumento de la inversión social en el campo es esencial para hacer sostenible políticamente el nuevo modelo de desarrollo. Una desatención de este aspecto en el sector rural podría debilitar las precarias condiciones de vida de la población campesina y originar un descontento generalizado que no contribuye a afianzar la apertura económica¹².

⁹ Op. cit.

¹⁰ Op. cit.

¹¹ Op. cit.

¹² Moscardi, E.R. *El Agro Colombiano ante las Transformaciones de la Economía*. IICA, FUNDAGRO. Edit. Tercer Mundo. Santafé de Bogotá, D.C. Agosto de 1994.

3. Las transformaciones en los roles del Estado.

Una de las características fundamentales de la modernización es el nuevo rol del Estado, el cual establece relaciones cualitativamente diferentes con las organizaciones que forman parte de la sociedad civil. El Estado deja de ser un ejecutor, para convertirse en un apoyo a procesos implementados desde la sociedad misma.

Paralelamente a la redefinición del Estado surgen otros actores en las sociedad civil que contribuyen a que ésta pueda cumplir con su nuevo rol, es decir, ser veedora del quehacer estatal, proponer y adelantar planes y programas para el desarrollo económico y social, y asumir el liderazgo de los procesos de transformación política y cultural.

Así, la sociedad civil se concentra entonces en la formalización de nuevos procesos de participación, regionalización y descentralización, los cuales se constituyen en pilares fundamentales de la propuesta de gobernabilidad del país¹³.

C. Instrumentos de política para el desarrollo rural.

1. Fondos parafiscales.

La primera experiencia en Colombia en este aspecto se remonta a 1927 cuando el primer Comité Nacional de Cafeteros solicitó al gobierno nacional la expedición de una Ley que estableciera un impuesto de 10 centavos a la exportación de cada saco de café. La Ley 76 de 1927, dispuso que el producto de dicho impuesto se entregara a la Federación de Cafeteros con destino a una serie de servicios que ella debería prestar a los caficultores.

Esta iniciativa de los cafeteros continuó operando hasta 1940 cuando el Congreso Nacional aprobó la Ley 45 de 1940, reglamentada en el Decreto 2078 de noviembre 22, por medio del cual se creó un impuesto a las exportaciones de café y se ordenó la apertura de una cuenta especial bajo el nombre del Fondo Nacional del Café¹⁴.

Posteriormente varios gremios solicitaron al gobierno la creación de fondos de fomento, entre ellos los algodoneros, los arroceros, los cacaoteros y los ganaderos.

La Constitución de 1991 adoptó la figura de los *Fondos Parafiscales*, autorizando al Congreso la creación de contribuciones en los casos y condiciones que establezca la Ley (Artículo 150). Las contribuciones parafiscales apoyan el cumplimiento de funciones especializadas de sectores específicos por fuera del Presupuesto Nacional.

La Ley 101 de 1993 desarrolla los preceptos constitucionales en materia de parafiscalidad, en relación con el agro, trazando los lineamientos generales que deben aplicarse a todos los fondos de este tipo y ampliando la posible destinación de los recursos que se captan por este medio. Este es un importante avance que permitirá financiar varias de las responsabilidades que le competen al

¹³ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Manual Operativo PRONATTA. Santafé de Bogotá, D.C. Junio de 1995.

¹⁴ Universidad Javeriana. Revista Javeriana, Tomo 110, No. 548. Santafé de Bogotá, D.C. septiembre de 1988.

sector privado dentro del nuevo modelo de desarrollo¹⁵. Como quedó consignado en la Ley, la administración de las contribuciones parafiscales agropecuarias se realiza directamente por las entidades gremiales, previo contrato con el gobierno nacional.

José Antonio Ocampo, como Ministro de Agricultura, adoptó lecciones del Fondo Nacional del Café al impulsar la creación de varios fondos parafiscales en el sector agropecuario. Un ejemplo de ellos es el Fondo Palmero, que como se explicó al referirse a las instituciones del gremio, se nutre de la cuota creada por la Ley 138 de junio de 1994.

2. Investigación Agropecuaria.

La investigación científica es fundamental para aumentar la competitividad y el crecimiento de la agricultura en el mediano y largo plazos. La perspectiva de un escenario de precios internacionales con una tendencia descendente hacia el futuro y menor disponibilidad de nuevas tierras aptas para la producción, implican avances continuos en las técnicas de producción que conlleven mayores rendimientos y menores costos¹⁶.

En el contexto de la modernización, de la redefinición del papel del Estado frente a la sociedad civil y de la creciente internacionalización de la economía, el gobierno colombiano ha adoptado una serie de medidas para establecer un nuevo sistema de coordinación y cofinanciación del desarrollo científico y tecnológico.

El nuevo Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología se fundamenta en aquellas políticas que contribuyen al logro de objetivos estratégicos, entre los que se cuentan: la consolidación de formas innovativas de asociación para el desarrollo científico y tecnológico, mediante la creación de corporaciones mixtas de derecho privado; la descentralización y cofinanciación de estas actividades; la formación de recursos humanos; y la integración a redes nacionales e internacionales de ciencia y tecnología. Como consecuencia de estas políticas, se han producido importantes modificaciones en el esquema institucional y operativo para el desarrollo científico y tecnológico de los distintos sectores de producción.

Para el caso particular del sector agropecuario, la puesta en marcha de este esquema ha implicado, en primer lugar, la reforma del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), el cual queda como responsable de las actividades de prevención y control, sanidad animal y vegetal, y registro de obtenciones vegetales.

El 25 de enero de 1993 se constituyó la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA), de conformidad con los Decretos Leyes 130 de 1976 y 393 de 1991, como entidad de participación mixta, de carácter científico y técnico, sin fines de lucro cuyo objeto es el desarrollo y ejecución de la investigación y la transferencia de tecnología agropecuarias.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural retoma la responsabilidad principal para el diseño, coordinación, financiación y seguimiento de las políticas, planes y programas de investigación y

¹⁵ Moscardi, E.R. El Agro Colombiano ante las Transformaciones de la Economía. IICA, FUNDAGRO. Edit. Tercer Mundo. Santafé de Bogotá, D.C. Agosto de 1994.

¹⁶ Op. cit.

desarrollo científico y tecnológico sectorial, en el marco de los lineamientos definidos por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología Agropecuaria¹⁷.

3. SINTAP-PRONATTA.

El Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria (SINTAP), creado por medio del Decreto 1946 de 1989, es un instrumento de la política agropecuaria orientado a ordenar el proceso de validación, ajuste, transferencia y adopción de tecnología agropecuaria; coordinar y racionalizar la acción de las entidades públicas y privadas que transfieren tecnología al sector rural y apoyar a los municipios para la adecuada prestación del servicio de asistencia técnica directa a pequeños productores. (Artículo 1o. Decreto 1946 de 1989).

Ante los cambios actuales, el SINTAP debe adecuarse y consolidarse como un sistema multinstitucional abierto, para propiciar un estilo de desarrollo tecnológico agropecuario fundamentado en procesos de libre competencia, descentralización y participación social, con el fin de mejorar la competitividad del sector rural y en particular la de los pequeños productores rurales.

Con este objetivo, el gobierno nacional ha reformulado el Programa Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria (PRONATTA), principal instrumento de política para el fortalecimiento operativo y financiero del SINTAP y para su articulación con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agropecuaria.

El SINTAP-PRONATTA se inscribe en la nueva concepción del Estado, pues aunque se trata de un programa gubernamental, se desarrolla fundamentalmente a partir de las iniciativas de las instituciones y organizaciones formales, tanto públicas como privadas y mixtas. En este sentido, el PRONATTA entiende como actores de ese proceso a las instituciones y no a los individuos, dado que es la participación interinstitucional la que puede garantizar que el desarrollo tecnológico agropecuario se enmarque dentro de un sistema nacional e impacte positivamente el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible del sector rural¹⁸.

4. Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA).

Como complemento a las actividades de investigación y de conservación del medio ambiente, deben fortalecerse los esquemas de transferencia de tecnología para facilitar la difusión de los conocimientos que mejoren la posición competitiva del agro colombiano.

Al igual que con la investigación, la responsabilidad de la transferencia de tecnología debe ser compartida entre el sector público y los empresarios agrícolas. Para el primero, es fundamental: a) modernizar y hacer más eficiente el esquema institucional que adapta los resultados de las investigaciones a la realidad regional de los agricultores; y b) facilitar la transferencia de tecnología a los agricultores marginados.

En Colombia, ésta responsabilidad se ha venido desarrollando mediante la puesta en marcha del nuevo sistema descentralizado de asistencia técnica rural a través de las UMATA orientado principalmente hacia los pequeños agricultores, responsabilidad que compete directamente a los municipios, cuyo funcionamiento está previsto en las siguientes normas:

¹⁷ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Manual Operativo PRONATTA. Santafé de Bogotá, D.C. Junio de 1995.

¹⁸ Op. cit.

La Ley 101 de 1993, establece la obligación a los municipios de crear la UMATA, cuya función única será la de prestar la asistencia técnica agropecuaria directa y gratuita a los pequeños productores.

Una vez creada la UMATA por el Concejo Municipal o distrital, el alcalde procederá a su conformación teniendo en cuenta la vocación agropecuaria del municipio y el número de pequeños productores usuarios del servicio de asistencia técnica.

Para recibir los beneficios de la UMATA los productores se clasifican en dos estratos, a saber: estrato 1 conformado por los pequeños productores que poseen hasta una Unidad Agrícola Familiar (UAF) y los pescadores artesanales, que reciben el servicio en forma gratuita; y estrato 2, los que poseen más de una y hasta dos UAF que deberán pagar las tarifas que fije el Concejo Municipal. Para fijar estas tarifas el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural realizó un estudio sobre categorías, costos y cofinanciación de las UMATA, que puede servir de base para establecerlas¹⁹.

La prestación del servicio de asistencia técnica agropecuaria se fundamenta en los siguientes principios:

- El desarrollo productivo en concordancia con la protección y conservación de los recursos naturales.
- La participación organizada de los pequeños productores en la elaboración del diagnóstico, formulación, ejecución y control de los proyectos de asistencia técnica.
- La promoción del desarrollo social de las comunidades rurales de bajos ingresos y la participación de toda la familia en la producción agropecuaria.
- Planificación y selección de alternativas tecnológicas apropiadas a las características de los sistemas productivos.
- Descripción de indicadores de medición del desarrollo del proyecto y de la forma como los productores beneficiarios participarán en el seguimiento, evaluación y reorientación del proyecto.
- La integración funcional entre las entidades que presten servicios de apoyo a la producción, en torno a los recursos, planes y proyectos²⁰.

En cada municipio se debe crear una Comisión Municipal de Tecnología y Asistencia Técnica Agropecuaria, que tiene la función de orientar y vigilar el trabajo de la UMATA.

Para facilitar la integración entre el sector público, las instituciones privadas y la comunidad en la formulación de los programas y proyectos de desarrollo rural está prevista la creación y funcionamiento en cada municipio de un Consejo Municipal de Desarrollo Rural.

¹⁹ Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). ICA-INFORMA. Colombia Vol. 26, Octubre-Diciembre de 1992. Santafé de Bogotá, D.C.

²⁰ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Vivir en el campo vale la pena. Colección: Abramos campo al campo. Santafé de Bogotá, Mayo de 1995.

5. Consejo Municipal de Desarrollo Rural (CMDR).

Con la Ley 101 de 1993, o ley agraria, los productores rurales cuentan en cada municipio del país con un espacio de participación para concertar proyectos de desarrollo rural entre las autoridades locales, las entidades públicas y la comunidad: el Concejo Municipal de Desarrollo Rural (CMDR).

El CMDR está integrado por el alcalde, quien lo preside, los representantes designados por el Concejo Municipal, los representantes de las entidades públicas que adelantan acciones de desarrollo rural en el municipio, los representantes de las asociaciones de campesinos y de los gremios con presencia en el municipio y los representantes de las comunidades rurales, quienes deberán constituir mayoría.

Es importante que en todos los municipios del país exista este espacio de participación. Los funcionarios de las instituciones del sector agropecuario deben prestar asesoría y apoyo a la comunidad y a los productores para que se organicen y participen en el CMDR.

Funciones del Consejo Municipal de Desarrollo Rural.

En el CMDR, la comunidad debe participar en la formulación de los planes agropecuarios municipales y decidir en qué y cómo se invertirán los recursos para los programas de desarrollo rural.

El CMDR creará comités de trabajo por áreas para discutir e impulsar proyectos específicos, por ejemplo: El comité de riego, el de adecuación de tierras, el de producción, el de acueducto y alcantarillado, entre otros.

El CMDR deberá respaldar los proyectos aprobados por la comunidad, para conseguir recursos provenientes del sistema nacional de cofinanciación.

Para el desarrollo de los proyectos y el manejo de las inversiones se debe constituir un comité de control ciudadano o de veeduría popular²¹.

6. El Programa Agropecuario Municipal (PAM).

El Programa Agropecuario Municipal (PAM), interpreta el diagnóstico agropecuario municipal en términos de objetivos, estrategias, prioridades, subprogramas y proyectos concretos. Define además el costo global del programa, la organización para la ejecución, los indicadores y metas a lograr en el tiempo y el espacio, el impacto esperado con su ejecución, su seguimiento y evaluación, y los supuestos básicos que deben darse para la ejecución de los proyectos y el logro de los objetivos previamente determinados. El PAM es en esencia la definición clara, concreta y objetiva de las orientaciones estratégicas y operacionales del municipio en aspectos agropecuarios durante un período de tres o cuatro años²².

La elaboración del PAM, implica una decidida participación de los líderes institucionales del municipio (alcalde, Concejo Municipal, funcionarios de la UMATA y de otras entidades del sector agropecuario a nivel municipal) y de la comunidad a través de sus líderes naturales y estatuidos. Esta participación debe ser libre con amplio sentido de responsabilidad, con el fin de comprometer a to-

²¹ Op. cit.

²² Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Dirección de Producción Agrícola. Subdirección de Transferencia de Tecnología (SINTAP), Proyecto piloto. Julio de 1993. Santafé de Bogotá, D.C.

dos los estamentos en la obtención de un instrumento planificador que permita al municipio desarrollar subprogramas y proyectos dirigidos a solucionar los problemas que aquejan al sector rural. Los funcionarios de la UMATA, con la coordinación, capacitación y asesoría de la respectiva Secretaría Departamental de Agricultura, serán los directos responsables de la formulación del PAM.

7. Plan de Desarrollo Municipal.

Para efecto de la elaboración del proyecto de Plan de Desarrollo Municipal, se observan en cuanto sean compatibles las normas previstas para el plan nacional. Deberá tenerse especialmente en cuenta lo siguiente:

- a. El alcalde elegido impartirá las orientaciones para la elaboración de los planes de desarrollo conforme al programa de gobierno presentado al inscribirse como candidato.
- b. Los programas y proyectos de cofinanciación tendrán como prioridad el gasto público social y en su distribución territorial se tendrá en cuenta el tamaño poblacional, el número de personas con necesidades básicas insatisfechas y la eficiencia fiscal y administrativa.
- c. El alcalde presentará a consideración del Consejo de Gobierno el proyecto del plan en forma integral o por elementos o componentes del mismo. Dicho Consejo, consolidará el Plan de Desarrollo Municipal dentro de los dos meses siguientes a la posesión del respectivo alcalde, conforme a la Constitución política y a las disposiciones de la Ley 152 de 1994.
- d. Simultáneamente a la presentación del proyecto de plan a consideración del Consejo de Gobierno, el alcalde instalará el Consejo Municipal de Planeación.
- e. El proyecto de plan como documento consolidado será presentado a consideración del Consejo Municipal de Planeación a más tardar dentro de los dos meses siguientes a la fecha de su posesión, para análisis y discusión del mismo, con el propósito de que rinda su concepto y formule las recomendaciones que considere convenientes.
- f. El respectivo Consejo Municipal de Planeación deberá realizar su labor antes de transcurrido un mes contado desde la fecha en que haya recibido dicho plan para estudio.

8. Instrumentos de cofinanciación.

Los programas DRI y PNR, además de sus propósitos económicos, sociales y políticos explícitos en las distintas formulaciones, han constituido un avance no previsto para el proceso descentralizador. Este último, afianzado en la Constitución de 1991, tuvo antecedentes de tipo administrativo en el Fondo DRI, en lo referente a la identificación y ejecución de proyectos.

El desarrollo de estos dos programas y la búsqueda de políticas e instrumentos para afianzar los propósitos de la descentralización han conducido a la organización de *fondos de cofinanciación*, como mecanismos permanentes para la transferencia de recursos hacia las entidades territoriales, con contrapartidas locales, dentro de la política de retribución al esfuerzo de las comunidades²³.

²³ Moscardi, E.R. El Agro Colombiano ante las Transformaciones de la Economía. IICA, FUNDAGRO. Edit. Tercer Mundo. Santafé de Bogotá, D.C. Agosto de 1994.

El gobierno nacional mediante el Decreto 2132 de 1992 creó el Sistema Nacional de Cofinanciación para apoyar la financiación de proyectos de las entidades territoriales, mediante recursos no reembolsables. Los proyectos de inversión deben ser *identificados por la comunidad* y presentados por los representantes legales (alcalde o gobernador) correctamente formulados, evaluados y con la garantía del aporte del ente territorial respectivo²⁴.

El Sistema Nacional de Cofinanciación se encuentra conformado por los siguientes fondos:

a. Fondo de cofinanciación para la Inversión Social (FIS).

Este fondo se creó a través de la integración del Fondo del Ministerio de Educación Nacional y del Fondo Hospitalario para cofinanciar dentro de un esquema descentralizado, proyectos y programas sustentados por las entidades territoriales, en las áreas de salud, educación, cultura y recreación, atención a grupos vulnerables de la población y subsidio a la demanda²⁵.

b. Fondo de cofinanciación para la Inversión Rural DRI.

El fondo de cofinanciación para la inversión rural DRI es un establecimiento público adscrito al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural que sirve de instrumento de descentralización y autonomía de los municipios. La mayor parte de los proyectos que cofinancia se gestionan a través de la Unidad Departamental de Cofinanciación (UDECO) que funciona en la gobernación de cada departamento. El Fondo DRI cofinancia iniciativas de inversión de departamentos, municipios y comunidades.

Las contrapartidas pueden ser en equipos, mano de obra, dinero, insumos u otros y el Fondo DRI financiará hasta un 90% del costo total, dependiendo del tipo de proyecto y de la categoría del municipio. Los municipios más pobres recibirán mayor apoyo.

El Fondo DRI en algunos casos apoya la formulación de los proyectos a quienes no tengan la capacidad técnica y financiera y que no cuenten con personal especializado o con los recursos necesarios para desarrollar esta actividad.

Los municipios y las comunidades pueden presentar proyectos sobre uno o varios de los siguientes aspectos: asistencia técnica agropecuaria, saneamiento ambiental, rehabilitación y conservación de cuencas hidrográficas, vías veredales, comercialización, acuicultura, electrificación rural, irrigación, acueductos, control de inundaciones, mecanización y vivienda rural de interés social²⁶.

c. FINDETER.

La Financiera de Desarrollo Territorial (FINDETER), es una sociedad anónima del orden nacional, creada mediante la Ley 57 de 1989. Sus accionistas son la Nación, los departamentos o sus entidades descentralizadas.

FINDETER financia proyectos concebidos integralmente en aspectos técnicos, económicos, financieros, institucionales y ambientales, con el fin de garantizar la calidad de la inversión municipi-

²⁴ Financiera de Desarrollo Territorial S.A.(FINDETER). Cartilla de Servicios. Santafé de Bogotá. Mayo 3, 1995.

²⁵ Moscardi, E.R. El Agro Colombiano ante las Transformaciones de la Economía. IICA, FUNDAGRO. Edit. Tercer Mundo. Santafé de Bogotá, D.C. Agosto de 1994.

²⁶ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Vivir en el campo vale la pena. Colección: Abramos campo al campo. Santafé de Bogotá, Mayo de 1995

pal. Brinda asistencia técnica a los prestatarios para facilitar la formulación y ejecución de los proyectos. Administra los fondos de cofinanciación para la inversión en infraestructura urbana y vial. Además financia proyectos entre otros, en los siguientes sectores: acueductos y alcantarillados, planteles de educación, puestos y centros de salud, vías municipales y departamentales, protección de cuencas hidrográficas, telefonía local, parques y recreación²⁷.

9. Otros instrumentos de apoyo al desarrollo rural.

a. Incentivo a la capitalización rural.

Dicho incentivo es un aporte en dinero que hace la nación a los productores agropecuarios que realicen proyectos de inversión orientados a aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector.

Este aporte se abonará a la deuda que los productores hayan contraído con los bancos para la ejecución del proyecto, a través de FINAGRO. Su monto es de un 40% del costo del proyecto para los pequeños productores y de un 30% para los grandes y medianos.

Los proyectos de inversión deben estar dirigidos a las siguientes actividades: obras civiles, maquinaria, equipos e implementos para la construcción y montaje de sistemas de riego, drenaje y control de inundaciones y para acometidas eléctricas.

En comercialización se pueden presentar proyectos para procesos tecnificados posteriores a la cosecha y transformación primaria de productos, unidades o redes de frío; transporte especializado (a granel o refrigerado); infraestructura para centros de acopio; construcción de bodegas; etc. Se podrán beneficiar de este incentivo todas las personas naturales o jurídicas que en forma individual o colectiva adelanten proyectos de inversión en el sector agropecuario y pesquero²⁸.

b. Adecuación de tierras (Ley 41 de 1993).

A pesar de contar con un área importante de tierras adecuables, Colombia no ha aprovechado en todo su potencial esa opción para mejorar las posibilidades de la producción agrícola.

Conviene tener en cuenta que el riego permite utilizar variedades, tecnologías e insumos modernos, propiciando la diversificación de cultivos y la adopción de nuevas variedades en áreas donde las condiciones de precipitación no son suficientes para su desarrollo. Además, la inversión en riego reduce la inestabilidad en la producción, lo cual se traduce en una mayor estabilidad en los ingresos del productor y en la oferta de empleo rural²⁹.

El sector privado tiene la responsabilidad de contribuir a este proceso, colaborando en la identificación de las áreas de mayor potencial para la adecuación, demandando del Estado los servicios de financiación y/o construcción, al igual que aportando recursos propios para aumentar las áreas adecuadas.

²⁷ Financiera de Desarrollo Territorial S.A. (FINDETER). Cartilla de Servicios. Santafé de Bogotá. Mayo 3, 1995.

²⁸ Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Vivir en el campo vale la pena. Colección: Abramos campo al campo. Santafé de Bogotá, Mayo de 1995

²⁹ Moscardi, E.R. El Agro Colombiano ante las Transformaciones de la Economía. IICA, FUNDAGRO. Edit. Tercer Mundo. Santafé de Bogotá, D.C. Agosto de 1994.

Con el fin de facilitar la adecuación de tierras, el gobierno reorganizó el HIMAT y creó el Instituto Nacional de Adecuación de Tierras INAT. Este nuevo Instituto tiene la función de adelantar proyectos grandes, medianos y pequeños de riego, de drenaje y de control de inundaciones, en asociación con los productores³⁰.

Los usuarios de un distrito de adecuación de tierras deben estar organizados en una Asociación de Usuarios, que gestione como persona jurídica la ejecución del proyecto ante el gobierno.

Los requisitos para seleccionar un proyecto de adecuación de tierras son los siguientes: el grado de interés de las comunidades para ejecutarlo; la rentabilidad social del proyecto; la localización estratégica con respecto a los puertos de exportación y con los centros de consumo y el grado de concentración de medianos y pequeños propietarios³¹.

c. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

En el marco del plan estratégico 1995-1998, el SENA ha puesto particular atención al sector agropecuario, en cumplimiento de su misión de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos. En la actualidad, los programas de capacitación del SENA están estrechamente comprometidos con las políticas, planes y programas que el gobierno nacional ha diseñado para el subsector campesino, así:

- Red de seguridad social: el SENA adquirió el compromiso durante los próximos cuatro años de apoyar a 123.000 jóvenes, con becas de sostenimiento durante el período de formación.
- Modernización rural y desarrollo empresarial campesino: el SENA, a través de la capacitación, fomenta actividades que desarrollan las capacidades de los productores campesinos.
- Adecuación de tierras: a través de un convenio firmado con el INAT, el SENA ofrece capacitación a los usuarios de los distritos de riego en técnicas de producción, riego y gestión empresarial.
- Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología: con este Programa la institución actualiza técnica y pedagógicamente a todos los extensionistas de nivel medio de las UMATA.
- Fondos de cofinanciación: el SENA ofrece capacitación a los campesinos en lo referente a la formulación de proyectos de inversión en el sector rural³².

Nuevas necesidades de formación.

El proceso de apertura a la competencia internacional que se ha dado en los últimos años está obligando a las empresas a replantear su relación con la técnica y la tecnología, y a considerar como elemento fundamental, para ser competitivas en el mercado internacional, el contar con una mano de obra calificada, capaz de adaptarse rápidamente a la introducción de nuevas tecnologías.

30 Op. cit.

31 Op. cit.

32 El Espectador. Diario Económico, Formación y capacitación. Santafé de Bogotá, D.C. Junio 4 de 1995.

Las carencias más grandes están a nivel de técnicos y tecnólogos, eslabones indispensables que ligan en la cadena productiva, a ingenieros y obreros, y las labores de concepción y ejecución. Es en estos niveles intermedios donde se organizan los procesos productivos y se dirigen los equipos, y por ello se debe contar allí con personal calificado que pueda enfrentar de forma inmediata los problemas que se presenten en las labores de producción.

Formación de mandos medios.

Diferentes estudios adelantados sobre el sector agropecuario señalan la deficiente utilización de los factores productivos (tierra, maquinaria, tecnología) como una de los principales razones para explicar los bajos niveles de productividad del campo colombiano. Esta inadecuada utilización se debe en gran parte a los bajos niveles de formación de la mano de obra del sector.

Cada vez es más evidente para los productores de la agricultura comercial la necesidad de contar con un *personal intermedio* que les permita una utilización adecuada de los recursos productivos. Para el efecto, se requiere personal técnico con sólidos conocimientos generales de los procesos productivos, que pueda interactuar con los profesionales y tenga capacidades de programación, organización del trabajo y administración agropecuaria³³.

D. Fuentes de inestabilidad en el sector rural.

En las zonas rurales del país se presentan factores que generan inestabilidad en el sector agropecuario e influyen en su productividad actual y en su sostenibilidad hacia el futuro.

Algunos de estos factores se pueden agrupar así:

- a. Falta de aprecio de la gente por las instituciones democráticas; precaria o nula participación ciudadana; apatía y desconfianza sobre los programas estatales de apoyo al sector rural.
- b. Falta de gobierno a nivel municipal; la población en general no se identifica con las instituciones y entidades creadas para su apoyo.
- c. La violencia ejercida por personas o por grupos organizados de guerrilla o delincuencia común causa intranquilidad en las zonas, ausentismo, desestímulo para nuevas inversiones y aún para darle un buen manejo a las explotaciones actuales.
- d. La falta de apoyo estatal para la construcción y el mantenimiento de la infraestructura básica afecta el bienestar de las comunidades, disminuye la rentabilidad del sector rural, las oportunidades de empleo estable y bien remunerado.
- e. En algunas zonas y especialmente en las grandes empresas, se presentan problemas en las relaciones obrero patronales.

³³ Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Formación profesional para el tercer milenio. Santafé de Bogotá, Julio de 1994.

Todos estos factores influyen negativamente en el grado de competitividad de nuestro sector agropecuario, por las siguientes razones³⁴:

- Quienes compiten en el mercado internacional son las *empresas* y no los países.
- La competitividad no es objeto de política de corto o de mediano plazo, sino la búsqueda de una *condición sostenible* caracterizada por su permanencia.
- Las áreas en las cuales debe concentrarse el esfuerzo del gobierno para crear ventajas competitivas en el sector agropecuario, son: a) las inversiones públicas; b) la investigación y el desarrollo tecnológico; c) las transformaciones institucionales; y d) la información.
- En economías abiertas, las desigualdades excesivas y la debilidad institucional para procesar conflictos, incrementan el riesgo inherente al país y afectan la competitividad.
- Otros aspectos básicos para apoyar la competitividad en el sector agropecuario son: la modernización de las relaciones laborales, la capacitación del personal a diferentes niveles y la responsabilidad en el manejo de los recursos naturales.

³⁴ Bejarano, J.A. La Competitividad en el Sector Agropecuario. Elementos para un enfoque (borrador para discusión). Santafé de Bogotá, D.C. Mayo 1995.

III. Resultados de los talleres.

Como se comentó al hablar de la metodología propuesta para realizar este trabajo, se efectuaron cuatro talleres regionales en los cuales participaron pequeños y medianos palmeros de las zonas de Tumaco (Nariño), Puerto Wilches (Santander), San Martín (Meta) y Ciénaga-Aracataca (Magdalena).

Al final de la presentación de los resultados de los talleres se incluye información complementaria sobre aspectos históricos y características agroecológicas de las zonas, lo cual facilita el análisis de la información aportada por los agricultores en los respectivos talleres.

A continuación se transcriben los resultados del trabajo regional:

A. Tumaco (Nariño).

1. Análisis situacional.

Para realizar un análisis participativo de la situación actual y del desarrollo futuro de las pequeñas y medianas empresas palmeras se procedió a realizar reuniones con pequeños y medianos productores cuyos resultados se transcriben a continuación:

a. Reunión con pequeños productores.

Análisis situacional al interior de las empresas.

• Logros alcanzados.

- Mejóro la situación económica y social de los Pequeños y medianos productores.
- El agricultor adoptó técnicas mejoradas.
- Existe acercamiento entre los pequeños y medianos productores.
- Hay facilidad de mercadeo de la fruta.
- Mejores precios de compra del fruto.
- Se ha logrado educar la familia.
- Algunas plantas procesadoras financiaron fertilizantes a los productores.
- Se mejoró el nivel de vida de las familias.
- En algunos casos se mejoró la integración de la familia para trabajar en la finca.
- Se mejoró la atención a los problemas de salud de la familia.
- Se utilizan semillas mejoradas.

• Deficiencias observadas.

- Actualmente no hay asistencia técnica para los pequeños productores.
- Falta de programación de las labores (a nivel de finca) para atender oportunamente el cultivo.
- Faltan conocimientos sobre problemas fitosanitarios del cultivo.
- Bajo precio de venta del fruto a las plantas extractoras.
- Falta más cohesión o unión entre los pequeños palmeros.
- Baja productividad de los cultivos.
- Falta capacitación a los productores sobre el manejo del crédito.

- **Obstáculos.**
 - Trabas en la Caja Agraria para tramitar créditos para los pequeños palmeros.
 - Falta de créditos cómodos para el pequeño productor.
 - Hace falta una distribución permanente y oportuna de los insumos necesarios para el cultivo de la palma.
 - Alto costo de insumos y de semillas mejoradas.
 - Deficiencia en el transporte del fruto a las plantas procesadoras y muy costoso (hasta \$6 por kilo por trayectos cortos).
 - Falta capacitación sobre organización del trabajo en la finca.
- **Fortalezas existentes.**
 - La zona es óptima para el cultivo de la palma de aceite.
 - Buena ubicación de las fincas.
 - Todavía hay paz y tranquilidad en la región.
 - Se cuenta con un grupo social y familiar unido.
 - Compra permanente del fruto por varias plantas procesadoras.
 - Recursos humanos capacitados para manejar el cultivo.
 - Algunos productores cuentan con el apoyo de la familia para el trabajo en su finca.

Entorno. Análisis de factores externos a las empresas.

- **Riesgos.**
 - Problemas de mercadeo del aceite de palma.
 - Que se agraven algunos problemas fitosanitarios en la región.
- **Oportunidades.**
 - Cercanía de un centro de investigación de CORPOICA.
 - Las plantas extractoras tienen capacidad sobrante que les permite recibir fruta de los pequeños y medianos productores. Existe cierta competencia entre ellas para el efecto.
 - La cercanía del puerto de Tumaco para la exportación del aceite.

b. Reunión con medianos productores.

Análisis situacional al interior de las empresas.

- **Logros alcanzados.**
 - Mejoramiento económico y social de los pequeños y medianos productores.
 - Haber identificado un cultivo adecuado para las condiciones de la zona.
 - La generación de empleo estable (un empleo permanente por cada 4 hectáreas) o sean unos 3.000 empleos permanentes en la zona.
 - Conservación de suelos y aguas, debido a las condiciones del cultivo de la palma y de su manejo.
 - La mano de obra de la región se ha capacitado técnicamente para manejar el cultivo y la industria del aceite de palma.
 - Se ha despertado una conciencia ecológica tanto en el manejo del cultivo, como en las plantas de beneficio para evitar la contaminación de las aguas.
 - Incremento sustancial en las áreas cultivadas por los pequeños y medianos productores (por lo menos un 60% en los últimos años).
 - Se incrementó la productividad de las plantaciones por el uso de semillas mejoradas y la aplicación de fertilizantes.
 - Se amplió en forma apreciable la capacidad de beneficio en la zona.
 - Existe un mayor conocimiento y difusión sobre el cultivo de la palma de aceite en la región.
 - Se ha formado una *cultura palmera* en las gentes de la zona.
 - Se han vinculado a la región personas externas, capacitadas para apoyar su desarrollo y progreso.
 - Las empresas palmeras han influido para que los obreros nativos se vuelvan más responsables en su trabajo y más organizados en sus relaciones familiares.

-La palma de aceite, por ser un cultivo permanente, ha obligado al agricultor a organizar su trabajo y programar las labores.

- **Deficiencias observadas**

- Ha faltado una *política educativa* adecuada para el recurso humano de la región.
- No se conservó la cultura autóctona.
- Se presentan efectos negativos del monocultivo de la palma. Falta producción de alimentos.
- La mayoría de los productores no tienen todavía una conciencia de *cultivador* predomina una mentalidad *extractiva*.
- No existe una *asesoría técnica* permanente para el pequeño productor.
- Falta investigación dirigida al pequeño productor (fertilización, anillo rojo, mancha anular, pudrición del cogollo).
- Crédito escaso y sin planificación adecuada.
- Falta mejor infraestructura para servicios de salud y educación.
- Deficiente manejo de las plantaciones.
- Dificultad para conseguir insumos y alto costo del transporte.
- Tala indiscriminada del bosque, sin dejar áreas de reserva forestal para proteger las fuentes de agua.
- Todavía se presentan casos de contaminación ambiental.
- Falta organización de los pequeños y medianos productores.
- Falta una política clara sobre la expansión del *cultivo de la palma* o de la renovación de las plantaciones.

- **Obstáculos**

- Falta de capacitación a diferentes niveles (productor, administrador y obreros).
- Falta de crédito planificado y con plazos adecuados para el cultivo.
- Faltan vías secundarias e infraestructura de servicios para la comunidad.
- Actitud pasiva y conformista de los obreros.
- Falta organización de la comunidad.
- Servicio de transporte escaso y costoso.
- Faltan políticas de apoyo al sector agropecuario.
- Faltan proyectos de adecuación de tierras.

- **Fortalezas existentes**

- La tranquilidad en la región
- Existen en la región más de 60.000 hectáreas óptimas para el cultivo de la palma, a bajo costo.
- Capacidad procesadora suficiente
- Existe personal capacitado
- En las instalaciones de CORPOICA hay capacidad y medios para producir semilla mejorada a bajo costo.
- Manejo poco costoso de problemas fitosanitarios, por ser una región relativamente sana y con buen control biológico.
- Posibilidad de explotar otros renglones que brinden ingresos mientras produce la palma.
- Ubicación estratégica cerca al puerto, lo cual facilita la exportación y el transporte de insumos.
- A la gente le gusta participar en eventos de capacitación.

Entorno. Análisis de factores externos a las empresas.

- **Riesgos**

- Falta una política clara sobre expansión del cultivo o renovación de las plantaciones.

- **Oportunidades**

- El colegio de bachillerato *agrícola* de Candelillas está muy bien dotado físicamente para educar y capacitar a la juventud de la zona, pero le faltan profesores que brinden capacitación *agropecuaria*.
- Existen en la región varios renglones promisorios: frutales (piña, borojó, chontaduro), caucho, plátano para consumo y exportación, ganadería intensiva, berenjena.

c. Futuro de las pequeñas empresas palmeras.

Opiniones de los pequeños productores.

- Existe entusiasmo para continuar con el cultivo y aún incrementar las áreas sembradas.
- Es necesario contar en la región con un servicio de asesoría para los siguientes aspectos:
 - Capacitación empresarial, para apoyar el funcionamiento de la cooperativa
 - Motivación de la gente
 - Aspectos administrativos de la finca
 - Asesoría técnica para el cultivo
- Son conscientes de la necesidad de asociarse para alcanzar mejores logros.
- Se debe fomentar el cultivo de palma en la región
- Es conveniente promover y asesorar la explotación de otros renglones, especialmente alimentos(plátano, chontaduro).
- Promover y realizar la titulación de fincas (existe todavía de un 30 a 40% sin títulos).
- La cooperativa debe prestar el servicio de transporte de la fruta a los pequeños palmeros.
- Todos los productores deben tener una información permanente sobre la situación del mercado del aceite de palma.

Opiniones de los medianos productores.

- Crear y consolidar una *organización* que aglutine a todos los productores de palma de aceite: grandes, medianos y pequeños para:
 - Realizar programas de capacitación
 - Organizar la distribución de insumos agrícolas
 - Importación de vehículos
 - Transporte de insumos (ejemplo: fertilizantes)
 - Divulgación sobre diferentes aspectos.
- Necesidad de programar la renovación de plantaciones.

2. Información complementaria.

a. Aspectos históricos.

El cultivo de la palma de aceite comenzó en la zona de Tumaco en 1958 con el apoyo técnico del Instituto de Fomento Algodonero (IFA). Las primeras plantaciones comerciales fueron Palmar del Río y Manigua, donde el doctor Luis Rojas Cruz, gerente regional del IFA sembró 150 hectáreas de palma.

En 1968 el *programa del IFA* pasó a ser manejado por el ICA, que recibió 400 hectáreas sembradas en palma.

En 1970 se habló de un programa de integración de la Costa Pacífica y uno de los proyectos más importantes fue el fomento de la palma de aceite dirigido a pequeños y medianos productores. En este proyecto la participación de las entidades era la siguiente:

El ICA entregaba las palmas de vivero, listas para sembrar; la Caja Agraria tramitaría los créditos necesarios y el INCORA haría la titulación de las fincas.

En esa época la semilla se traía de Aracataca (Magdalena) y con este material se sembraron los lotes genealógicos en las instalaciones del ICA entre 1969 y 1972.

En este entonces se tenía la asesoría de los ingleses y varios técnicos del ICA viajaron a Malasia a realizar cursos de especialización en el cultivo, para luego continuar la asistencia técnica nacional.

El balance del Proyecto de Palmas mencionado atrás, es el siguiente:

- El INCORA levantó títulos de muchas fincas, pero los propietarios debido a su mentalidad paternalista de querer todo regalado, no los reclamaron porque valían a \$100 cada uno.
- Ante esta situación la Caja Agraria no hacía créditos por la falta de títulos y porque en esa época el valor de la tierra era extremadamente bajo.
- El ICA llegó a tener en los años 1970 y 1971 hasta 100.000 plantas de almácigo, pero muy pocos agricultores se aprovecharon de ellas, porque sembraron con recursos propios (merecen mención los señores Julio Nolasco Rosales y Francisco Vidal).

Durante el período 1970 a 1980 el cultivo de la palma estuvo estancado en la zona por diversas razones y solamente a mediados de 1980 se reiniciaron las siembras.

A raíz del maremoto que afectó a Tumaco, la Caja Agraria decidió hacer créditos para siembra de palma.

b. Experiencias cooperativas.

- **Cooperativa Multiactiva:** Esta cooperativa se logró crear en 1979, después de una intensa labor de promoción dirigida a los pequeños productores. La cooperativa se organizó para buscarle solución a los siguientes problemas: el precio de compra de la fruta era muy bajo; el valor de la fruta lo llegaron a pagar hasta 6 meses después de entregado; se presentaban problemas para el transporte de la fruta.

La mayoría de los socios eran pequeños palmeros de las veredas Tangareal, Juan Domingo e Imbilí.

Cuando la cooperativa compraba la fruta, logró pasar el precio de \$3,00 a \$8,00 por kilo, adquirió un tractor para facilitar el transporte de la fruta, que se beneficiaba en la planta del ICA los días viernes de cada semana.

- **Cooperativa COODEPALMAS:** En 1985 se organizó en la zona ésta cooperativa que llegó a agrupar unos 24 pequeños productores. La cooperativa tenía una sede propia, unas 20 hectáreas sembradas en palma, un tractor y un tanque para almacenar aceite.

Inicialmente, la empresa *Palmas de Tumaco* le brindó apoyo a la cooperativa, pues les compraba la fruta, les brindaba asesoría técnica y les financiaba fertilizantes. Cuando Palmas de Tumaco les compraba la fruta, le reconocía a la cooperativa un peso (\$1,00) adicional por cada kilo vendido por los socios.

En opinión de varias personas, estas cooperativas se desintegraron por las siguientes razones:

- Existe un problema cultural: la gente no tiene mentalidad para trabajar en grupo.
- Los campesinos son individualistas y desconfiados, pelean entre ellos por el manejo del dinero.
- No son responsables para cumplir sus obligaciones.
- La gente está muy acostumbrada al paternalismo (herencia de los políticos que les hacen regalos por votos).
- La gente no tiene espíritu de ahorro: le gusta vivir al día y gastar todo lo que gana.

- Los socios de la cooperativa ventilaban allí problemas personales y familiares.
- Los socios fueron conformando pequeños grupos (roscas) para manejar la organización a su gusto y para beneficio de unos pocos.

A pesar de estas dos experiencias fallidas, los pequeños palmeros desean organizarse de nuevo para enfrentar sus problemas y por ello se está consolidando una nueva cooperativa presidida por el señor Alvaro Bastidas, propietario de la finca Las Aventuras ubicado en la vereda Tangareal, con 12 hectáreas de palma.

c. Capacidad de beneficio y mercadeo de la fruta.

En la década de los años 80 había en la zona de Tumaco muy pocas plantas procesadoras y no había un sistema unificado para la compra de la fruta, que beneficiara a los pequeños y medianos productores.

La situación ha mejorado notablemente y en la actualidad existen varias plantas procesadoras que están compitiendo por la fruta; entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- Palmas de Tumaco: Actualmente tiene unos 40 proveedores, que poseen unas 300 hectáreas sembradas en palma. Les reconoce por la fruta el equivalente en aceite al 16% del peso del fruto entregado y les paga cada ocho días.
- Palmar Santa Elena: Desde 1992 esta plantación empezó a operar una planta con capacidad para 13 toneladas de fruta por hora, pero actualmente solo procesa nueve toneladas por hora. Desde esa época empezó a comprarle fruta al *pequeño palmicultor*. Ahora tiene unos 230 proveedores y el fruto que entró hasta el miércoles por la tarde, lo paga en efectivo el día viernes. A los proveedores de fruta se les asesora en la interpretación de análisis de suelos, se les da la recomendación técnica y se les financia el fertilizante para que lo paguen en cuatro contados, cuando entreguen fruto (cada 22 ó 25 días).
- Otras plantas extractoras: CORPOICA tiene una planta con capacidad para 6 toneladas por hora; ARAKI también beneficia la cosecha de varios pequeños y medianos productores; REMIGIA tiene planta propia, recién inaugurada; PALMEIRAS está ampliando su planta de beneficio y ASTORGA está montando su propia planta.

Todas las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo en que la capacidad de beneficio de la zona está *sobre-dimensionada*, o sea, que a mediano plazo los pequeños productores no tendrán problemas por este aspecto.

El sistema de compra establecido por las plantas de beneficio, hace que se presente con frecuencia el robo de la fruta. Por esta razón se ha establecido la norma de exigir un *registro de productor*. El ICA ha prestado esta colaboración y para expedir el registro se realiza una visita a la finca para verificar el número de hectáreas sembradas, la edad de la plantación y su capacidad de producción.

Además, las plantas extractoras que están financiando el fertilizante para descontar de la venta de la fruta, lógicamente le exigen al proveedor que les venda su producción por lo menos mientras cancela su deuda. Por ello, se necesita un intercambio de información al respecto entre las diferentes plantas de beneficio.

d. Transferencia de tecnología.

La transferencia de tecnología sobre el cultivo de la palma aceitera se inició en la zona en 1958 cuando personal técnico del Instituto de Fomento Algodonero (IFA) sembró las primeras plantaciones en sus propios terrenos y en parcelas demostrativas en fincas de pequeños y medianos productores.

En 1968 las instalaciones y cultivos del IFA pasaron al Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), que continuó con los trabajos de investigación y divulgación sobre el cultivo.

Según información del actual Director del Centro de Investigación *El Mira* de CORPOICA, uno de los logros más importantes del ICA es la obtención de la variedad de palma *Ténera-ICA*, que posee las siguientes características ventajosas sobre el material importado: crece muy bien en la zona, se comporta bien contra plagas y enfermedades, posee un alto porcentaje de aceite y se demora más para comenzar a declinar su producción.

Actualmente CORPOICA continúa la investigación en palma de aceite por ser el cultivo más importante en la región. CORPOICA posee información tecnológica para entregar a los productores. Además, está trabajando en chontaduro y palma de coco. Para el efecto, cuenta con los siguientes profesionales:

- Ing. Agr. Silvio Bastidas. En mejoramiento genético con material nativo e importado.
- Ing. Agr. Eduardo Peña. En manejo integrado de plagas
- Ing. Agr. Rafael Reyes. En fisiología vegetal y afines
- Ing. Agr. Alejandro González. En control biológico.

Transferencia para medianos y grandes productores.

En la zona funciona un comité agronómico para analizar aspectos técnicos y administrativos de las plantaciones. Dicho comité se reúne cada dos meses en una finca diferente y participan en él los administradores y directores técnicos de las plantaciones medianas y grandes.

En cada reunión uno de los participantes presenta un tema específico, acordado en la reunión anterior, el cual es discutido y analizado por todo el grupo. Se tratan aspectos como los siguientes: costos de producción, manejo de plagas, manejo de enfermedades, pronósticos de cosecha, manejo de personal.

El Comité tiene un presidente y un secretario, quienes elaboran un acta y la envían a todos los participantes para su consulta posterior. Además, en estas reuniones han presentado trabajos técnicos invitados del ICA, CORPOICA, CENIPALMA y casas comerciales.

Transferencia para Pequeños y medianos productores.

En la actualidad no existe en la zona un sistema organizado de transferencia de tecnología dirigido a los pequeños productores. Sin embargo, muchos de ellos que trabajan en las grandes plantaciones han aprendido conceptos básicos, como: el cuidado de las plantas para que produzcan más; necesidad de ser más eficientes en su trabajo para ganar más; porqué razones un lote es más productivo que otro; ventajas de aplicar en sus fincas lo que hacen como obreros en la plantación grande.

Algunas plantas de beneficio, brindan asesoría a los pequeños y medianos productores sobre el manejo de problemas fitosanitarios, el uso de los análisis de suelos y la aplicación de fertilizantes.

A pesar de ello, las plantaciones de los pequeños presentan entre otros los siguientes problemas técnicos:

- Muchas plantaciones fueron sembradas con colinos recogidos de la propia finca y no con semilla seleccionada, lo cual influye en el bajo rendimiento en aceite.
- Muchas plantaciones no han recibido fertilizante durante toda su vida.
- No erradican las palmas afectadas por enfermedades graves, como el anillo rojo o la pudrición del cogollo.
- No cosechan el fruto cada 12 ó 15 días como sería lo recomendable, sino que lo hacen cada 22 ó 25 días, esta práctica aumenta el porcentaje de acidez de la fruta, lo cual influye en el precio de compra.

Extensión agrícola.

Hace algunos años el ICA tuvo en la zona una oficina de extensión para divulgar la tecnología generada en el Centro de Investigación. Actualmente, esta labor la debe cumplir la Unidad Municipal de Asistencia Técnica (UMATA).

Durante 1994 funcionó en Tumaco la UMATA, con suficiente personal pero con limitaciones logísticas para llegar a los pequeños productores. Un problema adicional consiste en que los técnicos de la UMATA no tienen estabilidad en su trabajo y todavía no existe un plan de desarrollo municipal. Existe la esperanza de que la nueva administración municipal reoriente la labor de la UMATA, para lo cual realizó un *Foro Agropecuario* los días 9 y 10 de marzo de 1995.

B. Puerto Wilches.

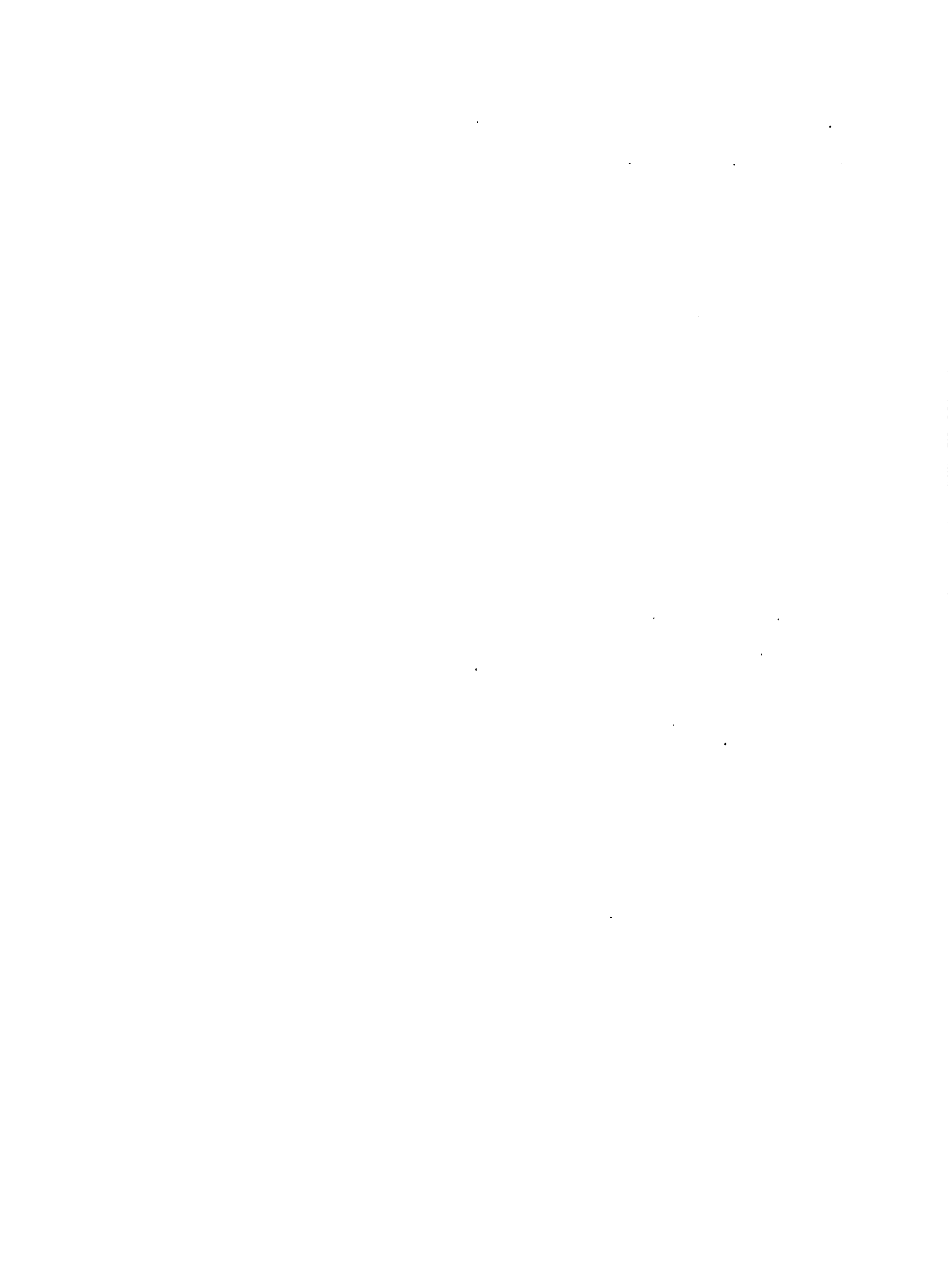
1. Análisis situacional.

a. Reunión con pequeños productores.

Análisis situacional al interior de las empresas.

- ***Logros alcanzados***

- Haber iniciado desde hace unos 15 años la siembra de palma de aceite en la zona, por parte de los pequeños palmeros.
- Lograr sacar adelante el cultivo a pesar de no tener un asesoría técnica sistemática.
- Se ha incidido en el progreso de la región, especialmente por la generación de empleo, pues un 90% de la gente está vinculada al cultivo y procesamiento de la palma.
- Existe unión entre todos los productores.
- Se ha producido un cambio positivo en la situación económica y social de la zona.
- Un aspecto muy positivo: que los palmeros unidos hayan fundado la cooperativa de palmeros-COPALSA, y luego hayan creado la empresa agroindustrial Palmas de Puerto Wilches a la cual hay vinculados actualmente 107 proveedores.
- Se ha tecnificado el cultivo y mejorado la productividad. En muchas fincas se pasó de rendimientos de 8 toneladas de fruta por hectárea por año a 18, 20 y hasta 24 toneladas por año.
- La Sociedad Palmeras de Puerto Wilches actualmente presta asesoría técnica a los proveedores de fruta y les aporta el 50% del costo de dicha asesoría. El valor pagado por los productores menores de 100 has es de \$600/ha-mes, que se descuentan directamente del valor de la fruta vendida.
- La misma Sociedad ha organizado un sistema de crédito para fertilizantes, entregando el insumo y descontando el valor en varias cuotas al recibir la fruta.
- Los productores han adquirido una buena experiencia en el manejo del cultivo.



- Se observa un buen nivel de mejoramiento de las fincas de la zona, que incide en una valorización apreciable de la tierra.
- Un aporte importante a la zona es la creación de FUNDEWILCHES con el apoyo directo de la cuatro empresas más grandes de la zona.
- FUNDEWILCHES colaboró en la preparación de un Plan de Desarrollo Municipal, que se está ejecutando en la actualidad.

- **Deficiencias observadas**

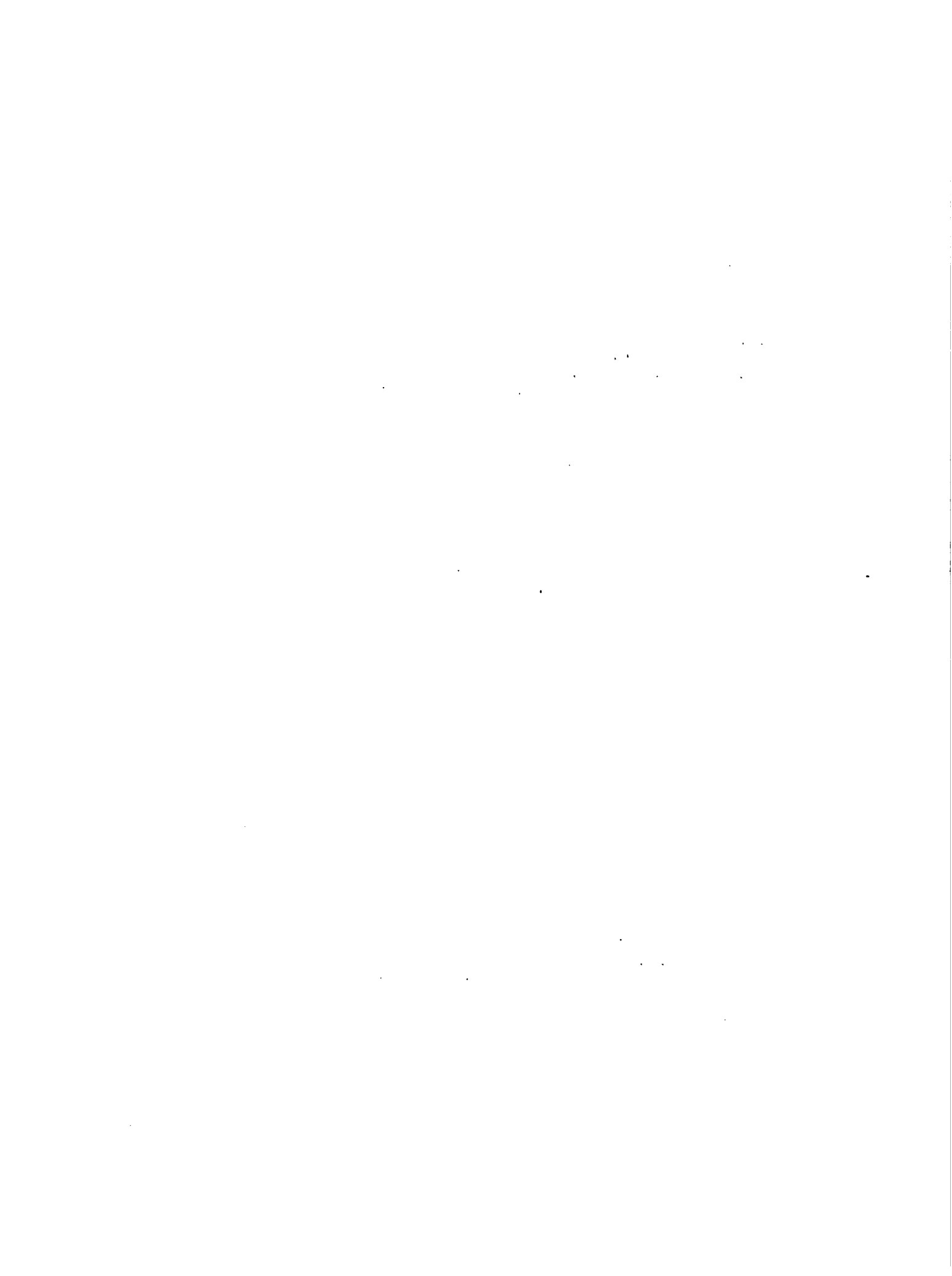
- Utilización inadecuada y deficiente de los fertilizantes, en parte por falta de recursos para adquirirlos y por inadecuada distribución en la zona.
- Se presentaron fallas importantes en la asesoría a los agricultores al establecer las plantaciones, lo cual dificulta su manejo actual.
- Mal manejo de los problemas fitosanitarios.
- Falta mayor investigación y asesoría a los productores sobre problemas fitosanitarios.
- Falta capacitación tecnológica del personal que maneja los cultivos.
- No existe capacitación para el análisis económico y financiero del manejo de la explotación como una empresa.
- Falta un acuerdo entre las diferentes plantaciones sobre los *costos normales* de las diferentes labores y de la contratación de la mano de obra.
- Dificultad para adquirir maquinaria y equipos adecuados para el cultivo y transporte de la fruta.
- Existen deficiencias y problemas en el transporte de la fruta desde las plantaciones hasta la planta de beneficio.
- Es muy costoso el flete.
- Hay fallas graves en el manejo de malezas y de coberturas nobles, lo cual incide en la erosión del suelo.
- Existen problemas en el manejo de las aguas residuales de las plantas extractoras de aceite.

- **Obstáculos.**

- Los suelos existentes en la zona de Puerto Wilches son muy ácidos, con un ph menor de 5. Por ello, es indispensable corregir el ph antes de aplicar fertilizantes.
- La mayoría de los productores carecen de recursos para aplicar la tecnología existente.
- Mal estado de las vías secundarias. Falta mayor atención por parte del municipio y aún del gobierno central en el mejoramiento de las vías.
- Falta una buena distribución de los insumos más comunes en el cultivo a nivel local.
- Se presentan dificultades por la situación de inseguridad en la zona.
- Falta conciencia y mentalidad empresarial en el manejo de la Cooperativa de Palmeros.
- Falta una mayor *concientización* de los socios de la cooperativa sobre el manejo empresarial que se le debe dar.
- En la planta extractora se presentan demoras en la recepción de la fruta, en perjuicio del productor o del transportador.
- Existen fallas en las *comunicaciones* en la región (teléfono, radio, fax, etc.)
- A pesar de contar con recursos hídricos importantes, no existe un sistema de riego para las épocas de verano.
- Existen todavía muchas dificultades y trámites para la consecución de crédito para el cultivo.

- **Fortalezas existentes**

- Existen cuatro procesadoras de palma en la región, con buena capacidad instalada de beneficio.
- Excelente ubicación geográfica, por la troncal de la Paz y el Río Magdalena.
- Suficiente recurso hídrico.
- Se cuenta con un gremio unido. Unos 107 productores están vinculados a Palmeras de Puerto Wilches, tienen unas 6.000 ha sembradas y viveros para otras 830 ha.
- El costo de la tierra, a pesar de que ha subido todavía es razonable (\$300.000 a \$350.000 ha, sin palma).
- Ya existe una *cultura de la palma* en la zona.
- La mayoría de los productores sufren los mismo problemas, lo cual puede generar también soluciones comunes.
- En la zona existe la posibilidad de cultivos complementarios, por ejemplo: el caucho, o la yuca para procesamiento industrial.
- Hay mano de obra disponible en la zona.
- Los productores saben cosechar oportunamente la fruta.



Entorno. Análisis de factores externos a las plantaciones.

- **Riesgos**
 - Se puede presentar un crecimiento exagerado de las siembras de palma, desaprovechando la tierra para otros cultivos.
 - La inestabilidad de los precios del aceite de palma.
 - Incidencia negativa de la apertura económica en el mercado del aceite.
 - La falta de continuidad de los programas de apoyo que se organicen.
 - ¿Cuál será el costo para el productor de los servicios que se pongan en marcha?.
 - La escasez de mano de obra *calificada* para el cultivo.
 - Cómo mejorar la organización a nivel de plantación o de grupo de productores.
 - Que se agraven los problemas fitosanitarios en la zona, por el deficiente manejo de ellos.
 - Los problemas de orden público.
 - Inestabilidad en la continuidad del Convenio de absorción del aceite.
 - Competencia desleal de las grandes empresas, que puedan afectar la continuidad de Palmeras de Puerto Wilches.
 - Que se presente deserción y fallas en la fidelidad de los socios hacia la cooperativa y hacia Palmeras de Puerto Wilches.
- **Oportunidades**
 - Excelente ubicación de la zona sobre la autopista Troncal de la Paz
 - En Sabana de Torres bajo costo de la mano de obra.
 - La cercanía entre la mayoría de los productores y su ubicación cerca a las vías de acceso.
 - La existencia de la cooperativa COPALSA con 42 socios activos, oficinas en Bucaramanga y en Puerto Wilches.
 - En la zona hay todavía mucha tierra adecuada para el cultivo.
 - Ubicación estratégica de la zona con respecto al mercado nacional.
 - La buena calidad del material vegetal que se está utilizando para las siembras actuales.
 - Existen en la región varios técnicos especializados en el cultivo, entre ellos los Ing. Agr. Ricardo Manguero, Marcos Cruz, Camilo Vargas, Rafael Rey, Alberto Cárdenas y Reinaldo Ortíz.
 - Es factible el montaje de una planta procesadora de palmiste.

b. Reunión con medianos productores.

Análisis situacional al interior de las empresas medianas

- **Logros alcanzados**
 - Se mejoraron tierras que antes estaban inexploradas.
 - Se recuperaron otras tierras degradadas por el mal manejo, especialmente por las quemadas todos los años.
 - Se logró establecer una planta extractora de aceite para los pequeños y medianos productores.
 - Seguridad social para los trabajadores.
 - Generación de empleo estable y mejores salarios.
 - Se mejoró la productividad por hectárea, se han alcanzado hasta 20 toneladas por hectárea.
 - Se ha mejorado el ingreso de la finca por la explotación de la palma en lugar del pasto que sostenía solamente una cabeza por hectárea.
 - Existe una influencia positiva de la cooperativa COPALSA en la región.
 - Se ha mejorado en las fincas la información necesaria para una buena administración.
 - Se ha mejorado algo la organización del trabajo para el manejo de la finca.
 - Con la unión de los productores se aseguró la comercialización de la fruta.
 - Gracias a la unión en Palmeras de Puerto Wilches, los proveedores de fruta cuentan con servicio de asistencia técnica, pagado en partes iguales.
 - La explotación de la palma ha generado otros empleos vinculados indirectamente con ella.
 - Ha crecido la población en el casco urbano de Puerto Wilches.
 - Las empresas palmeras han influido para la creación y funcionamiento de la Fundación para el Desarrollo de Puerto Wilches (FUNDEWILCHES).
 - Obtención de crédito a través de la Caja Agraria.

- **Deficiencias observadas**
 - Fallas en la planeación inicial de las plantaciones.
 - Ausencia de programas de desarrollo social para las gentes de la región.
 - Mal estado de las vías
 - Falta capacitación del personal a diferentes niveles (propietarios, administradores, capataces, obreros).
 - Actualmente no existen créditos de fomento al cultivo, que ofrezcan condiciones adecuadas a los pequeños y medianos productores.
 - Problemas de inseguridad.
 - Falta presencia de las entidades del Estado (SENA, ICBF, CORPOICA).
 - Falta mayor información a los funcionarios bancarios sobre las normas existentes par apoyar las inversiones en el campo.
 - Existen problemas graves por la baja fertilidad de los suelos y alta acidez.
 - Falta de parte del agricultor o de su administrador una mayor supervisión de los trabajos que se hacen en las fincas.
 - Faltan mandos medios calificados para la buena administración de las fincas.
 - Falta un mayor cubrimiento de la asistencia técnica.
 - Existe todavía una *brecha* importante en la productividad de las fincas pequeñas, medianas y grandes.
 - Falta mayor divulgación de los resultados de investigación hacia los pequeños y medianos productores.
 - Hay fallas importantes en los medios de comunicación local y regional (teléfono, radioteléfono, fax, etc.)
 - Se presentan atrasos graves en la recepción de la fruta en la planta de Palmeras de Puerto Wilches.
- **Obstáculos**
 - Existen en la zona problemas de orden público.
 - Problemas de vías en mal estado. Es urgente el puente sobre el Río Sogamoso.
 - Faltan en la zona empresas de servicio de apoyo a la producción. Por ejemplo: mantenimiento de maquinaria, de equipos de aspersión, guadañadoras, construcción de implementos.
 - Faltan otras fuentes de empleo, para ocupar mucha gente que llega a la región en busca de trabajo.
 - Se necesita un sistema de transporte para los empleados y obreros de las plantaciones.
 - Se están presentando con frecuencia problemas en las relaciones laborales.
 - Muy alto el costo de la instalación de los servicios públicos.
- **Fortalezas existentes**
 - Excelente ubicación geográfica.
 - Existe la organización cooperativa, que requiere fortalecerse.
 - La región posee unas condiciones ecológicas excelentes para el cultivo de la palma.
 - La gente de la región ya posee buena experiencia sobre el cultivo.
 - Una potencialidad importante es tener los cultivos instalados y la planta extractora.
 - Existe una actitud optimista de los productores para continuar con el cultivo.
 - La tierra en la zona todavía es barata. Se puede comprar una hectárea en rastrojo entre \$200.000 y \$300.000.
 - Existen recursos hídricos en abundancia (los ríos Magdalena, Sogamoso y muchas ciénagas). Se puede pensar en un distrito de riego para la época de verano.

Entorno. Análisis de factores externos a las plantaciones.

- **Riesgos**
 - Problemas de inseguridad existentes
 - Inestabilidad en los precios externos del aceite.
 - Deficiencias en las relaciones laborales.
 - La actitud individualista de los productores que pueden ser restrictiva para programas asociativos de beneficio general.
 - Fallas en la planeación y programación de nuevas empresas.
 - Inestabilidad en las políticas gubernamentales.

- **Oportunidades**

- Infraestructura palmera en la región.
- El gremio está relativamente integrado.
- Existe una actitud positiva hacia la asociación de los productores. Ejemplo de ello son la pertenencia a la cooperativa de palmeros, la vinculación a Palmeras de Puerto Wilches y a FUNDEWILCHES.
- La posibilidad de utilizar en la región los recursos de cofinanciación.
- La facilidad de acceso a la mayoría de las fincas.
- Existe en Puerto Wilches una escuela industrial que podría servir de base para la capacitación de los jóvenes en labores útiles para el cultivo y procesamiento de la palma.

c. Futuro de las pequeñas empresas palmeras.

En opinión del grupo, se podría operar un programa de gestión y desarrollo de pequeñas empresas palmeras en la zona si se tienen en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se debe aprovechar a COPALSA, para apoyar la prestación de este servicio, utilizando su personal, oficinas, bodegas y viveros.
- Canalizar hacia el proyecto recursos de otras entidades y, o, de fondos de cofinanciación.
- Preparación de proyectos de desarrollo de la zona con la participación de la comunidad y la asesoría de FUNDEWILCHES.
- Estudiar la posibilidad de un convenio entre FEDEPALMA y el municipio de Puerto Wilches para establecer el programa con recursos propios y de la UMATA.
- Fortalecer la capacidad de gestión de la cooperativa para canalizar recursos hacia el programa. Capacitación del gerente de COPALSA para el efecto.
- Hacer un convenio con la Alcaldía para utilizar las instalaciones que tenía la Secretaría de Agricultura en la zona, para investigación y transferencia de tecnología.
- Lograr el apoyo de los socios de COPALSA para el trabajo de asesoría a las pequeñas plantaciones.
- Buscar la formalización de un convenio con el SENA para capacitación del personal de la zona, en los aspectos de mayor interés para los productores.

2. Información complementaria.

a. Aspectos históricos.

En la época de la Colonia el gran esfuerzo vial se orientó a buscar la comunicación del Atlántico con el interior del país, aprovechando el Río Magdalena y parte del Río Carare. En esa época se fue organizando un caserío de nombre Montecristo, poblado por los colonizadores que subían por el Río Magdalena y por gente que bajaba de las montañas santandereanas.

El 24 de mayo de 1882 Francisco Ordóñez Rodríguez elevó a Montecristo a la categoría de corregimiento con el nombre de Puerto Wilches en honor a Solon Wilches impulsador del ferrocarril de Santander. En 1886 Puerto Wilches se convierte en municipio³⁵.

³⁵ Fundación para el Desarrollo de Puerto Wilches (FUNDEWILCHES). Plan de Desarrollo Municipal. Desarrollo de Sistemas Productivos. Bucaramanga, Agosto de 1994.

El transporte fluvial por el Río Magdalena, la construcción de algunas carreteras y de la vía del ferrocarril Puerto Wilches-Bucaramanga puesta en servicio en 1914, fueron creando las condiciones para una verdadera concentración urbana, un tanto desordenada por el carácter migratorio de los pobladores³⁶.

En 1918 se construyó el primer hotel, el primer taller para reparar motores y el montaje de una planta de hielo y gaseosa. En ese mismo año se inició el transporte aéreo por el río, tanto para carga como para pasajeros con la empresa COSADA. En 1926 se inauguró el servicio aéreo anfíbio entre Puerto Wilches y Bucaramanga con la empresa SCADTA³⁷.

A partir de 1930 el proceso de desarrollo se aceleró, influido especialmente por la explotación del petróleo en la zona, la cual vinculó personal nacional y extranjero, construyó vías, hospitales, campamentos y otras obras de infraestructura.

Durante la década de los años 30 se incrementó el proceso de colonización, se eliminó parte del bosque tropical, se sembró maíz, arroz, yuca y plátano, y luego pasto para instalar las primeras ganaderías. En esta época el casco urbano incrementó su población y fue mejorando la calidad de los servicios. A partir de 1950 el gobierno perdió interés por el transporte a través del Río Magdalena y puso en marcha el ferrocarril del Magdalena, lo cual incidió en forma grave en el desarrollo de Puerto Wilches.

Por fortuna, las políticas orientadas a transformar la agricultura, implementadas a partir de 1960, facilitaron la iniciación de explotaciones de palma africana en la zona, desplazando en parte la ganadería extensiva e incrementando la demanda de mano de obra y de servicios que influyen positivamente en el crecimiento del municipio.

b. Condiciones agroecológicas.

El municipio de Puerto Wilches está ubicado al noroccidente del departamento de Santander y tiene como límites naturales los ríos Magdalena, Lebrija, Sogamoso y varias quebradas. El área total del municipio es de 153.916 hectáreas, de las cuales los cuerpos de agua y los pantanos ocupan un total de 35.364 hectáreas que corresponden al 22.9% del área total y constituyen un área de gran potencial para la acuicultura, que generaría trabajo, produciría proteína e influiría en la diversificación de los ingresos regionales.

Los suelos cubren 118.552 hectáreas, de las cuales 61.676 se pueden considerar como no inundables gracias a su topografía. En cambio, las 56.876 hectáreas restante pueden permanecer inundadas durante períodos que van de dos hasta seis meses del año en la época de invierno³⁸.

La zona presenta dos períodos muy definidos de lluvia y de sequía, las precipitaciones según la zona varían desde los 1.500 mm de lluvia por año, hasta los 4.000 mm. En cuanto a la acidez de los suelos, un 29.2% son neutros o ligeramente básicos y el resto son ácidos o muy ácidos, lo cual implica la aplicación de enmiendas para mejorar sus condiciones químicas y facilitar el aprovechamiento de los fertilizantes³⁹.

36 Op. cit.

37 Op. cit.

38 Op. cit.

39 Op. cit.

Las condiciones agroecológicas de la zona presentan ventajas para explotar los cultivos de arroz, maíz, sorgo, caucho, forestales, plátano, yuca, ajonjolí, frutales, palma africana y explotación animal (bovinos, cerdos, peces, zocriaderos, entre otros).

c. El cultivo de palma africana.

Las siembras de palma en la zona de Puerto Wilches se iniciaron en 1962 por parte de las grandes empresas de la región: Palmas Oleaginosas Bucarelia, S.A., Extractora Monterrey Proagro y Cía, y Oleaginosas Las Brisas.

Las primeras plantaciones se realizaron con material genético *DURA-IFA* traído de Honduras, sembrando cada empresa lotes de 80 a 100 hectáreas por año. Los productores independientes empezaron sus siembras solo en 1983 y la mayoría de ellos lo hicieron entre 1985 y 1986. Estas siembras las promovió especialmente don Enrique Pérez, quien importó semilla de Costa Rica, hizo viveros grandes y le vendió a los nuevos productores las palmitas listas para transplantar. En estos cultivos inicialmente no se aplicó toda la tecnología existente, pues se buscaba tener la mayor área sembrada al menor costo. Esto influyó para que las plantaciones se demoraran más tiempo en iniciar producción y los rendimientos por hectárea fueran bajos.

Según datos estadísticos hoy existen en Puerto Wilches unas 16.000 hectáreas sembradas en palma, distribuidas así:

-Promociones agropecuarias Monterrey	3.736 ha
-Palmas oleaginosas Bucarelia	3.280 ha
-Oleaginosas las Brisas	2.850 ha
-Pequeños y medianos productores	6.134 ha

En algunas fincas piensan incrementar el área sembrada, por ejemplo, Bucarelia está instalando 1.000 ha más. Además, las plantaciones grandes deben iniciar este año programas de renovación de los lotes más viejos.

d. Transferencia de tecnología.

Aspectos técnicos.

Al comentar este tema, el gerente de una de las plantaciones grandes planteó las siguientes inquietudes:

- Algunas zonas están afectadas por problemas fitosanitarios importantes y no se cuenta con un mecanismo que eduque, capacite, promueva y logre controles adecuados.
- En la región hay fincas que tienen palmas afectadas por *anillo rojo* desde hace más de un año y no las han erradicado.
- En algunas fincas se observa buen manejo de la plantación y uso de fertilizantes, pero hay descuido en el manejo de plagas.
- En abril del presente año se comenzó a reunir mensualmente un comité técnico en Puerto Wilches para promover el manejo integrado de plagas en todas las plantaciones.

-Desde cuando se creó el Fondo Palmero se han despertado expectativas y los pequeños productores esperan que FEDEPALMA, como administradora del Fondo, brinde asesoría técnica para sus plantaciones.

-Al respecto, se logró que CENIPALMA ubique un técnico en la zona de Puerto Wilches-Sabana de Torres, para realizar proyectos de investigación.

Los pequeños productores.

En la zona palmera central se puede considerar como pequeño productor, a quien tenga menos de 200 hectáreas sembradas en palma. Estos productores en general son de la región y tienen mentalidad ganadera.

La mayoría de los productores con menos de 50 hectáreas viven en sus fincas y las administran personalmente. Con frecuencia viajan a Puerto Wilches y al Km 18 (carretera Puerto Wilches a Puente Sogamoso) sitio ubicados estratégicamente para que los productores se reúnan.

La mayor parte de los trabajadores de campo no son de origen campesino, vienen de los pequeños pueblos pesqueros de la región; aspiran a tener ingresos altos pero trabajando poco; su rendimiento es bajo.

Los interlocutores de los trabajadores son la guerrilla y los dirigentes sindicales. Por ello, las empresas han visto la conveniencia de que a su personal directivo se capacite en administración de personal y manejo de relaciones laborales, con énfasis en la formación de actitudes positivas de los trabajadores y de la comunidad hacia la empresa.

El pequeño productor tiene una mentalidad paternalista, de beneficio individual y no general. El desarrollo de pequeños empresarios es clave para la zona. Es básico, primero cambiar la actitud de la gente como prerrequisito para entrar a mejorar los *aspectos técnicos*.

De los asistentes técnicos.

Varios de los pequeños y medianos productores son ingenieros agrónomos con amplia experiencia en el cultivo de palma africana; entre ellos podemos mencionar los siguientes: Miguel Revelo, Fernando Africano (técnico de UNIPALMA), Manuel Guerra (Bucaramanga), Edgar Restrepo (Palmasan) y Alexander Villanueva.

A las pequeñas plantaciones les prestan asesoría los Ingenieros Agrónomos Fabio Gonzáles, Reinaldo Ortíz y Ricardo Manguero. La empresa Palmeras de Puerto Wilches que tiene actualmente 100 proveedores de fruta, les brinda asistencia técnica por medio del Ing. Agr. Ricardo Manguero, y el costo de ésta asesoría es de \$1.200/ha-mes, de los cuales el productor paga el 50%, que se le descuenta al cancelarle cada mes el valor de la fruta entregada y la empresa paga el otro 50%.

El municipio de Puerto Wilches ya organizó su UMATA que está integrada por un ingeniero agrónomo, cuatro tecnólogos y una secretaria.

e. Experiencias cooperativas.

En mayo de 1985 se reunió un grupo de palmeros de Puerto Wilches y, con la asesoría de la Sociedad de Agricultores de Santander, lograron organizar la Cooperativa de Palmeros de

Santander (COPALSA), que inició actividades con 21 socios. Desde su fundación la cooperativa se fijó como objetivos los siguientes:

- La provisión de insumos
- La asistencia técnica
- El montaje de una planta extractora de aceite
- Instalación de viveros
- La educación cooperativa.

Posteriormente en 1987 con el aporte económico de 42 socios y el apoyo de Santandereana de Aceite, FONDISER y la Gobernación de Santander, se montó la planta industrial *Palmeras de Puerto Wilches*, que actualmente cuenta con 35 socios y beneficia el fruto de 100 proveedores.

Los directivos de la cooperativa COPALSA son actualmente:

Presidente:	Ing. Agr. Edgar Restrepo
Vicepresidente:	Sr. Pablo Porras
Gerente:	Dra. Olga Beltrán Ruíz
Junta de vigilancia:	Dr. Manuel Gutiérrez

La planta de personal de COPALSA está conformada por la gerente, una contadora, una auxiliar contable y un viverista. COPALSA tiene oficinas propias en Bucaramanga y una bodega para venta de insumos en Puerto Wilches.

f. Fundación para el Progreso de Puerto Wilches.

El 6 de julio de 1993 se creó FUNDEWILCHES con el apoyo inicial de las tres plantaciones grandes de palma: Monterrey, Bucarelia y Brisas y Coostransmagdalena, Palmeras de Puerto Wilches y Ecopetrol. El objetivo social de esta Fundación es planear, dirigir, ordenar y ejecutar programas que tiendan a elevar el nivel de vida de los habitantes del municipio de Puerto Wilches, especialmente en los aspectos de salud, educación, vivienda y recreación⁴⁰.

En cumplimiento de su objetivo, FUNDEWILCHES ha realizado estudios técnicos para apoyar a la administración municipal en la búsqueda de recursos para las obras de infraestructura local. Entre los estudios realizados merece destacarse el *Plan de Desarrollo Municipal, Desarrollo de Sistemas Productivos*, orientado a promover proyectos agropecuarios que generen nuevos empleos en la zona; entre ellos están 5.000 ha de caucho, 2.000 ha de yuca, 80 ha de piscicultura en jaula, 3.000 cabezas de bovinos y búfalos, 1.500 ha de plátano, 1.500 ha de forestales y 5.000 ha nuevas de palma⁴¹.

g. Plantas extractoras de aceite.

En la actualidad los pequeños y medianos productores tienen la posibilidad de venderle su fruta a las siguientes plantas extractoras:

- Palma Oleaginosa Bucarelia que compra desde 1983
- Palmeras de Puerto Wilches, que compra desde 1987
- Extractoras Monterrey Proagro y Oleaginosas las Brisas, que compran desde 1993

⁴⁰ Op. cit.

⁴¹ Op. cit.

Como la capacidad de beneficio de las plantas extractoras es mayor a sus propias necesidades, se presenta competencia entre ellas para captar mayor volumen de fruta de los productores independientes; por ello, cada empresa buscar retener a sus proveedores con diferentes servicios, mejor precio de compra, pago más oportuno, financiación de fertilizantes, asesoría técnica, subsidio para el transporte de la fruta, y otros.

h. Futuro de las pequeñas empresas palmeras en la zona de Puerto Wilches.

En las entrevistas individuales y en el trabajo de grupo realizado en el presente estudio con pequeños y medianos productores, se recogieron los siguientes comentarios con respecto a su futuro:

- Es necesario y conveniente organizar un *comité técnico* local en el que participen los técnicos y los propietarios o administradores de las plantaciones para unificar criterios sobre el manejo integrado de problemas fitosanitarios que los afectan a todos. Este comité también se podría aprovechar para intercambiar experiencias sobre el manejo más eficiente de las plantaciones, el costo de las diferentes labores y el rendimiento de la mano de obra.
- Es urgente buscar una coordinación efectiva con el área de sanidad vegetal del ICA, para que aplicando las normas existentes, exijan la erradicación de palmas enfermas, que se convierten en focos permanentes para diseminar enfermedades graves.

Para mejorar la productividad en la zona son básicos los siguientes aspectos técnicos:

- Seleccionar los mejores suelos de las fincas para las nuevas siembras.
- Utilizar material genético excelente.
- Hacer muy buenos viveros y una selección drástica del material que se transplante al campo.
- Mejorar el manejo de los suelos mediante la utilización de su análisis, aplicación de los correctivos de la acidez y de fertilización adecuada, basada en análisis foliar.
- Manejo permanente de los problemas fitosanitarios más frecuentes: marchitez sorpresiva, pudrición de flecha, pestalocia y ácaros.
- Plateos y desyerbas oportunas.
- Planear y ejecutar cuidadosamente los *ciclos de cosecha* de fruta.

Acerca de cómo realizar un Plan de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras, opinaron lo siguiente:

- Capacitación de los asistentes técnicos radicados en la zona que actualmente prestan asesoría a las plantaciones de palma.
- Servicio de asistencia técnica. Aprovechar la cooperativa de palmeros COPALSA, para que organice un departamento técnico, que continúe con la labor que actualmente realiza al respecto *Palmeras de Puerto Wilches* y amplíe el número de agricultores atendidos.

El departamento técnico podría contar inicialmente con un ingeniero agrónomo nombrado por la cooperativa y un tecnólogo asignado en comisión por la UMATA de Puerto Wilches, pues se atenderán por lo menos 100 plantaciones menores de 100 hectáreas.

El grupo sugirió como posible sede para los técnicos un puesto de monta que le entregó la Secretaría de Agricultura al municipio de Puerto Wilches y está bien ubicado para el fácil acceso de los productores. Estas propuestas habría que concretarlas por medio de un convenio con el municipio.

Además, se comentó que la financiación del departamento técnico podría ser por terceras partes: a cargo de los productores, las plantas extractoras y el Fondo de Fomento Palmero.

- Capacitación de propietarios, administradores y obreros.
- Se requiere realizar cursos cortos de capacitación sobre administración rural, mantenimiento de maquinaria agrícola, manejo de plantaciones. Para el efecto, la cooperativa debe apoyarse en el SENA y aprovechar como instructores personal de campo jubilado de las plantaciones, que posee buena experiencia en la región.
- Para facilitar la utilización del control biológico de plagas, podría pensarse en que la cooperativa establezca convenios con las plantaciones grandes, para distribuirle el material biológico a los Pequeños y medianos productores.
- Es necesario que CENIPALMA realice ensayos experimentales en otras fincas de la región para facilitar la difusión de tecnología.

C. San Martín (Meta).

1. Análisis situacional.

a. Reunión con pequeños productores.

Análisis situacional al interior de las empresas.

- *Logros alcanzados*
 - Se organizó la comercialización del fruto con la planta extractora *Entrepalmas*, que está ubicada cerca de las plantaciones de los pequeños y medianos productores (vereda Alto Iracá).
 - Se han sostenido bien las plantaciones en cuanto a plateos, desyerbas y podas oportunas.
 - Los dueños de las fincas pequeñas están vinculados directamente al manejo del cultivo.
 - Se ha mejorado la producción de la plantación.
 - Existe una mejor comercialización de la fruta.
 - En la vereda Costa Rica se está sembrando un lote nuevo de 100 hectáreas.
 - Se ha realizado un buen control fitosanitario.
 - Se elaboró un proyecto de drenaje para las plantaciones, que se presentó para su posible financiación por la *Red de Solidaridad*.
 - Se realizó el saneamiento financiero y laboral de algunas empresas.
 - Existe en los productores una visión de la finca como *Empresa*, que debe mejorar para poder competir.
 - La planta procesadora *Entrepalmas* ha ampliado en pocos años su capacidad de beneficio desde 3 toneladas/hora a 18 toneladas/hora, lo cual favorece a los productores vecinos que le venden la fruta.
 - Algunas fincas ya utilizan los fertilizantes con base en una recomendación técnica de buena calidad.
- *Deficiencias observadas*
 - Poca utilización de los análisis de suelos y de análisis foliares para decidir sobre la fertilización de la plantación, que es una inversión costosa.

- Bajo aprovechamiento de los fertilizantes aplicados por falta de un mejor manejo de las plantaciones, en cuanto a desyerbas, podas y cosecha oportuna.
- Falta mayor capacitación del personal a todos los niveles sobre aspectos técnicos del cultivo.
- Falta capacitación de los asistentes técnicos vinculados al cultivo. Sería muy útil un curso completo sobre el manejo del cultivo para ellos.
- Falta *integración* entre los productores de la región para buscar soluciones conjuntas a los problemas comunes.
- Falta unificar criterios entre los productores sobre los costos de las diferentes labores de campo y sobre el rendimiento de la mano de obra.
- Falta mejor planeación del trabajo en las fincas, para aprovechar más los recursos.
- No se cuenta con equipos adecuados para las labores de limpieza de los cultivos y para recolección del fruto.
- El costo del transporte de la fruta a la planta extractora es muy cara debido a la mala calidad de las vías.
- No existe un buen *sistema de comunicación* entre las diferentes fincas y la planta extractora, lo cual puede influir en el proceso de recibo de fruta.

- **Obstáculos**

- Actualmente no existe crédito adecuado para el cultivo de palma.
- Las vías de comunicación están en muy mal estado.
- Faltan vehículos en la zona destinados a transporte de la fruta, lo cual encarece este servicio.
- Es urgente la construcción de una carretera que comunique la vereda *Llano Grande* con la planta extractora.
- Hay dificultad para tomar buenas muestras foliares y su envío para el análisis respectivo.
- Faltan políticas nacionales de apoyo real al campo y en especial al sector palmero.
- La Caja de Crédito Agrario no acepta los títulos del INCORA para garantizar créditos para las fincas de los Pequeños y medianos productores, lo cual los tiene en una situación crítica.
- En la zona no existe mano de obra calificada para el manejo de las plantaciones de palma.

- **Fortalezas existentes**

- En la región se cuenta con plantaciones jóvenes y genéticamente aceptables.
- Muchas plantaciones están iniciando producción.
- Contar con una planta extractora cercana a la mayoría de las plantaciones pequeñas y medianas.
- La gente está entusiasmada y contenta con el cultivo; tanto que algunos piensan ampliar las áreas.
- Se cuenta en las fincas medianas con la asesoría de técnicos muy calificados, por medio de visitas periódicas.
- Existen posibilidades en la región para diversificar la producción de las fincas, algunos proyectos pueden ser:
 - Producción de maní forrajero en las calles de la palma, engorde de cerdos y *lombricultura*, aprovechando el raquis del fruto.
- Existen unas condiciones agroecológicas muy adecuadas para el cultivo de la palma.

Entorno. Análisis de factores externos a las empresas.

- **Riesgos**

- Contaminación del ambiente por las aguas residuales de la planta extractora y por la utilización del raquis como abono orgánico, porque favorece el incremento de la mosca casera y la que ataca al ganado.
- Problemas de inseguridad.
- Fallas en la infraestructura vial.
- ¿Estará el país preparado para absorber una mayor producción, por consumo interno y posibilidades de exportación?
- Que al aumentar las áreas en palma se desplacen otros cultivos necesarios para alimentar la población de la región.
- Falta de profesionales especializados sobre el cultivo de la palma, para que asesoren a los productores.
- Existe poca investigación.
- No existe capacidad técnica, ni experiencia para producir buena semilla de palma, que es básica en nuevos cultivos.
- Si continúa la política actual de crédito costoso para el sector palmero, muchos productores fracasarán.
- Que no haya mano de obra suficiente para manejar los cultivos, debido a la competencia de otros productos que la pueden pagar más caro.
- Otra limitación grande es el incremento permanente del costo de los fertilizantes y de otros insumos.

- **Oportunidades.**

- Los cultivos de la región tienen todavía muchos años productivos.
- Los suelos de las vegas de los ríos tienen excelente calidad.
- Las condiciones agroecológicas de la región son excelentes para el cultivo.
- Existe un buen margen para incrementar la productividad de los cultivos, aún con prácticas sencillas de manejo.
- También existe margen para mejorar la calidad del aceite producido, con una buena labor de recolección.
- Actualmente se aprecia un ambiente de tranquilidad y seguridad.
- Se espera una mayor vinculación de FEDEPALMA y CENIPALMA a las regiones, con información actualizada y oportuna.
- Por las características de la zona se facilita su desarrollo tecnológico.
- La explotación de la palma genera empleo, ingresos, bienestar y tranquilidad social.

b. Reunión con medianos productores.

Análisis situacional al interior de las empresas

- **Logros alcanzados**

- Incrementar la producción por hectárea al mejorar el sistema de recolección en los siguientes aspectos: establecer ciclos precisos de cosecha no solo por lote o hilera, sino por *palma*; cosechar sólo racimos maduros y recoger el fruto desgranado.
- Disminuir los costos de producción, al establecer las labores por contrato y al lograr que los obreros se capaciten.
- Para lograr mayor estabilidad del personal se han mejorado sus condiciones de vida en vivienda, alojamiento, transporte y recreación.
- Lograr un buen control de plagas en una zona de alta infestación, mediante el control biológico.
- En algunas fincas que estuvieron más de un año abandonadas, lograr reiniciar la utilización de prácticas de manejo adecuadas, tales como: construcción y mantenimiento de drenajes, control de malezas, análisis foliar y fertilización, control de plagas, podas anuales, pero sobre todo, coordinar las diferentes labores para lograr mayor eficacia y mejor desarrollo de la plantación.
- Se estableció en algunas fincas un sistema de registro de las labores realizadas en los diferentes lotes, lo cual sirve de apoyo para tomar decisiones técnicas y administrativas.
- Se ha generado mucho trabajo para las gentes de la región.
- Se logró un cambio de mentalidad de la gente, para que considere la finca como una empresa y la maneje como tal.

- **Deficiencias observadas**

- Se observan fallas en la administración de las fincas. Faltó una programación escalonada de las siembras y una planeación financiera adecuada, que evitara muchos fracasos que se presentaron por falta de liquidez de las empresas.
- Deficiente manejo de problemas fitosanitarios. No se erradican oportunamente las palmas enfermas que así lo requieren.
- No existe un sistema de riego en la región que permita obtener mayores y más estables producciones.
- Hay fallas administrativas en el manejo de los recursos (programación, coordinación, supervisión, evaluación).
- Fallas en la metodología utilizada para la recolección, en aspectos de mano de obra, equipos usados y transporte.
- Lentitud en la ejecución a nivel de finca de los planes de mejoramiento propuestos.
- Falta capacitación del personal de nivel medio y de campo sobre las labores que realizan.
- Falta un medio para intercambio de experiencias entre las diferentes fincas.
- No llega oportunamente información de las actividades de FEDEPALMA sobre investigación, política gremial, precios, costos, etc.
- Se necesita unificar criterios sobre costos de las diferentes labores y rendimiento de mano de obra a nivel local y regional.

- **Obstáculos**
 - Hay mucha dificultad para utilizar crédito para el cultivo, debido al papelco y al alto costo de los intereses.
 - No existen políticas de fomento para el sector palmero.
 - Mal estado de las vías, que incide en un alto costo del transporte.
 - Falta una mayor integración local y regional de los productores, para adelantar actividades económicas en beneficio de todos. Esta actividad debe ser liderada por FEDEPALMA y por la planta extractora que tiene relación directa con los productores.
 - Excesivo incremento en el costo de los fertilizantes y demás insumos de uso corriente en el cultivo.
 - Dificultad para conseguir mano de obra calificada para la labor de recolección.
 - A corto plazo se va a necesitar ampliar la capacidad de la planta extractora.
 - No existe distribución oportuna de algunos insumos muy específicos para controlar algunos problemas fitosanitarios.
- **Fortalezas existentes**
 - Existen en la región plantaciones jóvenes.
 - Hay la posibilidad técnica de instalar un sistema de riego en la zona.
 - Han mejorado los conocimientos del personal sobre el manejo de la palma.
 - Una ventaja muy grande es la proximidad de la planta extractora.
 - En algunas fincas de la zona se cuenta con una asesoría técnica excelente y se le considera como una inversión muy rentable.
 - En general se cuenta con plantas de origen genético aceptable y por ello se pueden esperar buenos rendimientos.
 - Otras ventajas son las condiciones agroecológicas de la zona, su ubicación geográfica, su cercanía a Bogotá y la nueva vía al Llano.

Entorno. Análisis de factores externos a las empresas.

- **Riesgos**
 - Si se aumenta la producción de fruta en la zona de influencia de la planta extractora *Entrepalmas*, su capacidad actual de 18 toneladas por hora no será suficiente.
 - La inestabilidad de los precios internos del aceite, a pesar del convenio de absorción y de la política del gobierno actual.
 - Las políticas gubernamentales son muy cambiantes.
 - El posible incremento en la renta presuntiva para el sector rural.
 - Escasez de mano de obra, por desplazamiento a otros cultivos más lucrativos.
 - Criterios utilizados por la planta extractora para recibir la fruta.
- **Oportunidades**
 - Existencia del Fondo Palmero.
 - Hay un crecimiento adecuado de la demanda de aceite de palma.
 - Es lógico esperar una mejora en la infraestructura regional.
 - Se genera un mejor nivel de vida para el personal vinculado al cultivo y la industria.
 - Existen muy buenas condiciones agroecológicas para el cultivo.

c. Futuro de las pequeñas empresas palmeras

¿Cómo podría funcionar en la región un servicio de apoyo a los pequeños y medianos productores de palma?.

Esta pregunta se les planteó tanto a los pequeños como a los medianos productores, obteniendo los siguientes aportes:

- Elaboración de un proyecto de asesoría para los pequeños productores, para buscar la cofinanciación del DRI.

- Que los productores aporten parte del costo de la asesoría, cancelando un valor fijo por hectárea atendida.
- Que la planta extractora ENTREPALMAS, que les compra la fruta, les brinde la asesoría y descunte un valor de la fruta entregado para esta labor.
- Otro servicio que podría prestar Entrepalmas, sería financiar fertilizantes y también descontarlo al pagar la fruta de cada productor.
- Para establecer un buen servicio de asesoría se necesita una organización de los productores a nivel local y regional, apoyados por FEDEPALMA y CENIPALMA.
- Es conveniente y necesario organizar a nivel local un *comité técnico* entre los productores y administradores para intercambiar experiencias, éxitos, problemas, costos, productividad, etc.
- Sería muy útil contar con un asesor técnico permanente en la región, el cual podría ser pagado por terceras partes, así: 1/3 por los productores, 1/3 por la planta extractora y 1/3 con recursos del Fondo de Fomento Palmero, administrado por FEDEPALMA.
- Este técnico podría atender bien solamente los municipios de San Martín y Granada, con sede de trabajo ubicada en San Martín.

D. Aracataca.

1. Análisis situacional.

a. Reunión con los pequeños productores.

Análisis situacional al interior de las empresas.

- *Logros alcanzados*
 - La palma africana le ayudó al agricultor a echar raíces en su tierra, a no venderla y a permanecer en el campo.
 - La mayor parte de los cultivos de los Pequeños y medianos productores se han instalado con recursos propios, sin crédito.
 - Con el cultivo de la palma se ha obtenido estabilidad económica, ingresos permanentes.
 - Se ha logrado la integración del núcleo familiar para la explotación de la finca.
 - Se ha mejorado la productividad de las fincas por la aplicación de buenas prácticas de manejo (desyerbas oportunas, fertilización, poda, cosecha a tiempo).
 - A pesar de no contar con riego en muchas fincas, el cultivo ha dado buenos rendimientos.
 - El cultivo de la palma, por sus características de cultivo permanente, ha creado en el agricultor una *mentalidad empresarial* para analizar más ampliamente los problemas.
 - El agricultor se ha capacitado para utilizar el crédito, planear mejor su trabajo, ser más metódico y negociar con las plantas extractoras.
 - En la región una plantación que tenga entre 5 y 10 hectáreas de palma en plena producción genera ingresos suficientes para sostener una familia, que maneje directamente la finca.
 - El cultivo de palma ha generado muchos empleos en la zona.
 - La palma permite la siembra de otros cultivos asociados (fríjol, yuca, maíz, naranja) durante la etapa de establecimiento del cultivo.
- *Deficiencias observadas*
 - La falta de capacitación y concientización de la gente.
 - En muchas fincas no se aplican adecuadamente las prácticas de manejo.

- Los palmeros grandes no tienen en cuenta a los productores pequeños para ayudarlos a solucionar sus problemas, que a la hora de la verdad los afectan a todos por igual.
- Las plantas extractoras de aceite se demoran mucho para pagarle la fruta al pequeño productor. Se demoran mínimo tres meses para cancelarle.
- Las plantas extractoras le reconocen al pequeño productor un porcentaje muy bajo de extracción (del 12 al 16%, según sea variedad Dura o Ténera). Falta una norma al respecto.
- Hace falta una asesoría técnica, frecuente y periódica.
- Algunos agricultores están utilizando insumos innecesarios y malgastando dinero, por influencia de las casas comerciales y por falta de una mejor capacitación.
- Una falla grave es la falta de capacitación de los obreros de campo, para ciertas labores importantes como la recolección.
- Falta mayor supervisión y seguimiento de los trabajos, por parte del agricultor.

- **Obstáculos**

- El mercado individualismo de la gente; no se unen; no se organizan.
- El cultivo de la palma a pesar de ser un cultivo permanente que garantiza que el agricultor no lo va a cambiar con facilidad, no cuenta con sistemas de créditos adecuados que permitan su buen manejo para mejorar la productividad.
- Existe un abandono total del Estado hacia todo lo relacionado con el campo.
- Un problema muy serio en la zona es la inseguridad (el boletico, la extorsión y el secuestro) que obliga a los medianos productores a dejar las fincas en manos de administradores y obreros con muy poca supervisión de las labores y por ende con bajos resultados.
- Existen en la zona muy pocas plantas extractoras que compren la fruta.
- A pesar de que algunas plantas extractoras reciben la fruta en las fincas (contenedor de 10 toneladas), para las otras hay dificultades en el transporte.
- Falta que los usuarios del distrito de riego se organicen para que entren a administrarlo.
- Faltan algunas herramientas adecuadas para el cultivo.
- Existe monopolio en la venta de semillas mejoradas, lo cual dificulta incrementar las áreas sembradas.
- La mayoría de los pequeños y medianos productores no utilizan los análisis del suelo y foliar para la aplicación de los fertilizantes. Existe dificultad en la región para realizar los análisis.

- **Fortalezas existentes**

- Existen en la zona buenas condiciones ecológicas, buenos suelos y alta luminosidad, posibilidad de usar riego en el verano.
- La zona está todavía libre de problemas fitosanitarios de importancia.
- Una ventaja muy grande es la cercanía a los puertos para la exportación de aceite.
- Existen vías de buena calidad.
- El valor de la tierra en la zona es favorable (\$800.000 ha).
- La cercanía de la Sierra Nevada, pero la están acabando.
- Hay suficiente mano de obra para las diferentes labores del cultivo.
- La gente tiene interés en organizarse para enfrentar los problemas, existen experiencias cooperativas en la zona.
- La mayoría de los Pequeños y medianos productores han sido beneficiados por la reforma agraria.

Entorno. Análisis de factores externos a las empresas

- **Riesgos**

- La mayoría de las plantas procesadoras tienen a su vez cultivos propios que pueden llegar a copar su capacidad de beneficio y los Pequeños y medianos productores quedarían desprotegidos.
- Que la zona se quede sin agua, por el mal manejo que se le está dando a la Sierra Nevada.
- La inestabilidad de las medidas económicas del gobierno relacionadas con el sector agropecuario.
- Una apertura económica indiscriminada con MERCOSUR, por el peligro que represente la importación de sustitutos del aceite de palma (soya, girasol, cebo de bovino).
- Que continúe la política de desestímulo al sector agrícola con intereses altos, insumos costosos y dificultades de mercado.

- **Oportunidades**

- Hay una actitud favorable y optimista de la gente frente al cultivo de la palma de aceite. Desean incrementar las áreas sembradas.
- La gente quiere organizarse.
- El cultivo de la palma ha demostrado que ayuda al agricultor a enfrentar con éxito las épocas de crisis.
- La existencia, consolidación y continuidad del convenio marco de absorción de la producción nacional de aceite de palma.
- Algunas plantaciones de la región son muy viejas y de baja productividad por lo cual, se deben renovar y dejarían libre una capacidad de beneficio para las plantaciones jóvenes.
- No es fácil que entren nuevos productores a la zona, ni incrementar en forma significativa las áreas sembradas en palma. La capacidad de beneficio sería suficiente a mediano plazo.
- El cultivo produce ingresos estables y buena rentabilidad para poder mejorar el nivel de vida.
- El cultivo de palma de aceite le asegura el futuro a los hijos.
- La política actual de defensa del medio ambiente puede motivar al Estado para estimular y apoyar el cultivo de la palma, que es un bosque conservacionista y que no contamina el ambiente con agroquímicos.

b. Reunión con los medianos productores.

Análisis situacional al interior de las empresas

Los productores medianos de la zona dan un buen manejo a sus plantaciones y obtienen buena productividad. Desafortunadamente por la inseguridad no pueden visitar sus fincas con frecuencia.

Para estas fincas ha sido muy importante el apoyo de FEDEPALMA en la capacitación de los técnicos y administradores a través de seminarios, cursos cortos y, o, visitas de expertos internacionales.

Como la palma de aceite es un buen negocio en la zona, los pequeños y medianos productores ven con optimismo el futuro.

Hace unos seis años muchas fincas erradicaron la palma para sembrar banano; hoy está ocurriendo lo contrario. En la finca Tequendama se están eliminando 100 hectáreas de banano *que no son negocio* y se están sembrando en palma.

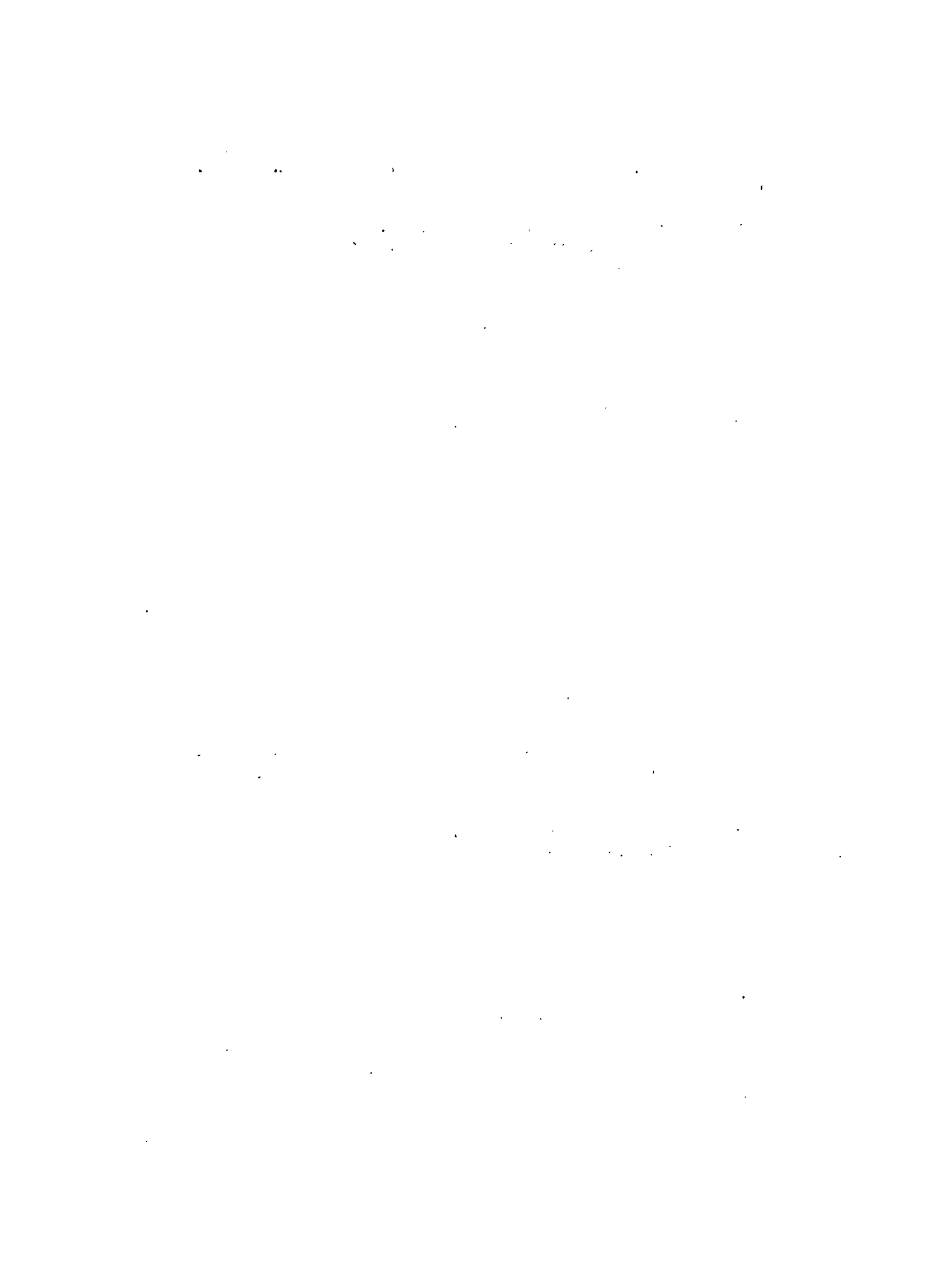
En esta zona existen medianos productores que están instalando cultivos nuevos de palma con toda la tecnología existente: buena semilla, nivelación del terreno, riego, cobertura de kudzú tropical, plateos y desyerbas oportunas, análisis de suelo y foliar, fertilización adecuada. Se están sembrando lotes entre 30 y 100 ha; se podrían vincular al cultivo de la palma entre 1000 y 1500 ha, varias de ellas actualmente en banano; algunos están sembrando debajo del banano.

2. Información complementaria.

a. Antecedentes históricos.

En la zona bananera del Magdalena se inició este cultivo a fines del Siglo XIX y para el efecto hubo necesidad de que las compañías extranjeras fueran adecuando los suelos y construyeran las vías y las obras de riego y drenaje que aún existen en servicio.

La United Fruit Company trajo en la década de los años 50 las primeras palmas de aceite y las sembró en la vereda Patuca del municipio de Ciénaga.



Después se desarrolló *Patuca* como plantación de unas 500 hectáreas de palma, que justificaron el montaje de la primera extractora de aceite en la región. Esta plantación existe en la actualidad con material genético nuevo.

En la zona de influencia de *Patuca* puede haber unas 10.000 ha de palma y predominan los productores medianos. Entre las plantaciones se pueden mencionar *Padelma*, *El Roble* y *Caribú*, que es de los propietarios de la Extractora *Gradesa*.

La segunda etapa de la palma fue en *Aracataca*, con *Palmares de Andalucía* de don *Dimas Martínez Morales*, que tiene actualmente en producción 514 ha distribuidas así: 276 ha de 30 años de edad, 173 de 22 años y 65 de 12 años.

En la zona de *Aracataca* predominan los Pequeños y medianos productores y la mayoría de ellos son parceleros del INCORA, algunos con títulos de propiedad. La zona de los Pequeños y medianos productores está ubicada entre el margen derecho del Río *Fundación* y la margen izquierda del Río *Aracataca*. En esta zona la mayoría de los Pequeños y medianos productores tienen riego en su finca.

Se afirma que algunos campesinos de la vereda *El Retén* invadieron algunas tierras y el INCORA con el cultivo de la palma logró que echaran raíces y mejoraran sus fincas.

b. Algunas características de producción de los pequeños productores.

La mayoría de los pequeños palmeros están ubicados en las mejores tierras de la región y cuentan con riego, por ello algunos han alcanzado productividades muy altas, entre 30 y 32 toneladas de fruta por hectárea. La producción promedio de ellos puede estar cercana a las 25 toneladas por hectárea. Las plantaciones de variedad *Dura* solo alcanzan las 18 toneladas/ha.

Las plantaciones tienen entre 3 y 10 ha, lo cual permite que ellos manejen su finca con la mano de obra familiar.

Los costos de producción de los pequeños palmeros son bajos. Lo que más les cuesta es la recolección del fruto entre \$4 y \$5 pesos el kilo y el transporte desde sus fincas a las plantas extractoras que está entre \$5 y \$6 pesos por kilo.

Los pequeños productores en general, aplican pocos insumos, el más utilizado es el fertilizante, del cual utilizan unos 5 bultos (250 kg/ha) de fórmulas que incluyen nitrógeno, potasio y magnesio.

c. Ideas para el futuro.

Aspectos técnicos.

Como la zona es muy homogénea, se podría establecer un paquete tecnológico para la región y capacitar a los productores para su aplicación en todas las fincas.

La mayoría de los lotes de palma se sembraron sobre suelos que tuvieron durante varios años cultivos de arroz y por ello están muy compactados; sería muy conveniente subsolarlos para mejorar la aireación de suelo, lo cual beneficiaría a la palma que tiene raíces superficiales.

Los aspectos básicos para tener en cuenta en el paquete tecnológico serían:

-Preparación del terreno; manejo de riego; semillas mejoradas; análisis de suelos y de hojas; fertilización según el análisis; manejo integrado de plagas y enfermedades para prevenir problemas y evitar el uso indiscriminado de insecticidas perjudiciales para el medio ambiente. Al respecto la Firma Tequendama está vendiendo su aceite a mejor precio porque no utiliza insecticidas.

Servicio de asesoría al productor.

Las plantas extractoras Tequendama, Andalucía y El Roble, no estarán actualmente en capacidad de brindar asesoría técnica a sus proveedores por falta de personal. Sin embargo, existe un buen espíritu de cooperación entre las plantaciones que facilitarían un apoyo eficiente al técnico que preste dicho servicio en la zona.

Los participantes opinan que este servicio de asesoría debe ser liderado por FEDEPALMA que es imparcial hacia el productor, sin importarle a quién le venda la fruta.

El servicio de asesoría se podría contratar con una Asociación de Agrónomos o con técnicos independientes, con buena experiencia en actividades de extensión y buen conocimiento del cultivo. Un buen técnico en la zona, para prestar este servicio puede costar entre \$500.000 y \$700.000 por mes.

Los agricultores de la zona —pequeños, medianos y grandes— tienen una actitud positiva hacia la tecnificación de sus plantaciones.

Plantas extractoras.

Cuando la situación del cultivo de la palma era mejor las plantas extractoras le prestaban estos servicios a sus proveedores:

La fruta se pagaba el mismo día de la entrega, se recogía la fruta en la carretera, se les entregaban fertilizantes y herramientas para descontar más tarde de la liquidación de la fruta entregada, se les vendían plantas de vivero de semillas mejoradas y a veces se les adelantaba dinero sobre las entregas futuras de la fruta.

Actualmente las plantas extractoras ubicadas en la zona se demoran mínimo 90 días para cancelar la fruta recibida. Esta situación ha motivado a los proveedores a venderle a GRADESA que les paga cada 45 días (al respecto debería establecerse un reglamentación oficial para proteger al pequeño productor).

La planta extractora Tequendama está diseñada para procesar 14 toneladas de fruta por hora, o sean 120 toneladas por día y unas 2.700 a 3.000 ton/mes, trabajando un solo turno por día.

Tequendama le compra la fruta a unos 12 ó 15 proveedores que representan un 60% de toda la fruta procesada.

La plantación de Tequendama, va a producir durante este año unas 12.500 toneladas de fruta y dentro de 3 ó 4 años puede llegar a unas 15.000 toneladas al año.

La planta extractora de Palmeras de Andalucía tiene una capacidad para 18 ton/hora y trabaja un solo turno.

Esta planta es lo más cercana a la vereda El Retén donde predominan los Pequeños y medianos productores, pero en la actualidad solo tiene cuatro proveedores debido a que se han demorado 4, 5 y hasta 6 meses para pagarle al proveedor la fruta.

La plantación Palmares de Andalucía produce entre 1000 y 1200 toneladas de fruta al mes.

c. Organizaciones cooperativas.

Asociación de Productores de Palma (ASOPALMAR).

Se organizó en 1989 con 20 socios, de los cuales hay actualmente sólo 14. Entre todos tienen 83 hectáreas de palma en producción. Están ubicados en la vereda Zacapa, en el retén en la zona de Pequeños y medianos productores.

Actividades desarrolladas: son socios de FEDEPALMA; venden la fruta en grupo a Gradesa, entregan en esta época entre 120 y 130 ton/mes y en época normal de 70 a 80 ton/mes; compran en grupo los insumos que necesitan; tienen una tienda comunal, que le vende a todos los vecinos y con crédito para los socios.

Asociación de Palmeros (ASOPALMA).

Se organizó en febrero de 1994 con 63 productores. Lograron que un intermediario de Gradesa, Alfredo Weiman, instalara en la zona una báscula de 10 toneladas para comprar la fruta a los Pequeños y medianos productores. Existen varios intermediarios comprando la fruta.

Uno de los problemas graves que plantearon los socios es la falta de conciencia de grupo y la falta de capacitación de la gente para manejar la organización.

IV. Factores claves para el diseño del Plan.

A. Lista de factores.

En esta etapa del estudio y con base en el análisis de los elementos aportados por los participantes en los talleres, se procedió a seleccionar aquellos que aparecen con mayor frecuencia y que a juicio del investigador tenían una mayor influencia en el comportamiento de los demás, y con ellos se elaboró la matriz de las relaciones existentes entre sí.

Se procedió a seleccionar los factores importantes comunes a las cuatro áreas visitadas, derivados de los 377 elementos señalados en el análisis de la situación. Así, se formularon 17 factores claves que aparecen en la siguiente lista. El orden en que aparecen en ella, no indica grado de importancia.

1. Cultura palmera.
2. Empleo estable.
3. Nivel de vida.
4. Productividad.
5. Cohesión de los productores.
6. Conservación de recursos naturales (RR. NN.).
7. Manejo del cultivo.
8. Monocultivo.
9. Infraestructura.
10. Transporte de la fruta.
11. Problemas sociales.
12. Capacitación.
13. Organización comunitaria.
14. Plantas extractoras.
15. Precio del aceite.
16. Acceso a la tecnología.
17. Ubicación estratégica.

B. Definiciones.

A continuación se presentan definiciones de trabajo para cada uno de los factores seleccionados. En estas definiciones el investigador trató de reflejar y mantener fielmente los conceptos expresados por los participantes en los talleres. Estas definiciones son útiles para hacer explícitos los significados que se tienen en mente al examinar las interdependencias mutuas entre ellos y ponderar esas interdependencias por medio de calificaciones de cero a tres.

Cultura palmera: La comunidad considera el cultivo y la industria de la palma de aceite como parte integral de su vida, influye en sus ingresos actuales y futuros y en su posibilidad de sacar adelante a su familia. Los niños desde pequeños aprenden a manejar los cultivos.

Empleo estable: La agroindustria de la palma genera trabajo permanente y bien remunerado. Un obrero puede manejar unas 5 ha de palma en producción. Algunas labores se hacen al contrato y se generan además empleos indirectos.

Nivel de vida: Son las condiciones en que vive la gente en cuanto a trabajo, salud, educación, alimentación, estado y dotación de la vivienda, acceso a los servicios básicos y recreación.

Productividad: La productividad de las fincas se mide en toneladas de fruta producida por hectárea. La productividad de la palma cambia de una zona a otra, de una finca a otra y aún de un lote a otro. La productividad depende en un alto grado de los siguientes factores: las condiciones agroecológicas de la zona, el material genético sembrado, la edad de la plantación y el manejo que haya recibido el cultivo. Por estas razones, en las zonas visitadas se encontró que la productividad varía desde 8 ton/ha hasta 25 y 30 ton/ha. En opinión de los productores, en general, existe amplio margen para elevar su productividad actual, mejorando las prácticas de manejo y recolección de la fruta.

Cohesión de los productores: En las diferentes zonas se encontró un satisfactorio nivel de integración entre los productores grandes, medianos y pequeños. Existen actividades grupales, entre ellos: el comité técnico, asociaciones de productores y cooperativas.

Conservación de recursos naturales (RR. NN.): Por el tipo de cultivo y por el manejo que recibe, la palma africana facilita la conservación de los suelos y las aguas, al convertirse en un bosque protector. Se planteó el problema de la deforestación total cuando se siembran grandes áreas nuevas o se procede a la renovación. Las plantas extractoras ya tienen o están instalando diferentes sistemas de tratamiento de las aguas residuales para evitar la contaminación y cumplir con las normas vigentes.

Manejo del cultivo: Según los productores, las prácticas básicas de un buen manejo del cultivo, que aseguran una alta productividad son las siguientes:

- Seleccionar los mejores suelos para la siembra.
- Utilizar material genético excelente.
- Hacer buenos viveros.
- Selección drástica del material a sembrar.
- Realizar los análisis de suelos y foliares para la aplicación de fertilizantes y enmiendas.
- Manejo permanente de los problemas fitosanitarios.
- Plateos y desyerbas oportunas.
- Ejecución oportuna del ciclo de recolección.
- Utilizar riego y, o, drenaje.

Monocultivo: Los pequeños y medianos productores expresaron su inquietud con respecto al monocultivo de la palma, que ha desplazado la producción de otros renglones agropecuarios que pueden generar empleo e ingresos adicionales. El monocultivo también influye en la disponibilidad y el costo de los alimentos básicos a nivel local.

Infraestructura: En general las carreteras se encuentran en mal estado, debido al tráfico intenso que soportan y a la falta de un mantenimiento oportuno. Las zonas de Puerto Wilches y San Martín tienen problemas graves por el daño de dos puentes importantes.

A pesar de que en las diferentes zonas existe alguna infraestructura social, es necesario mejorar las escuelas, puestos de salud, canchas deportivas y medios de comunicación (radio-teléfonos, teléfonos o fax).

Transporte de la fruta: Todos los Pequeños y medianos productores plantearon como un problema grave el transporte de la fruta a las plantas extractoras. Para solucionarlo han tratado de organizarse en grupos para adquirir vehículos, pero han fracasado en su administración. Sin embargo, insisten que ésta sería la mejor solución.

Problemas sociales: En las cuatro zonas se presentan con diferente intensidad uno o varios de los siguientes problemas:

- a. Inseguridad por efecto de la extorsión, el boleteo y el secuestro.
- b. A nivel familiar y personal se observa: desintegración familiar, desatención de la niñez, escasas oportunidades de trabajo para los jóvenes, falta de recreación, alcoholismo, descuido en el manejo de los recursos familiares y aún de la comunidad, cuando participan en actividades grupales.
- c. A nivel de algunas empresas medianas y grandes se planteran conflictos en las relaciones obrero-patronales.

Capacitación: Los productores señalan como básico disponer de mejores oportunidades de capacitación continuada sobre los siguientes aspectos:

- Organización de la comunidad, capacitación empresarial para el manejo de las cooperativas, administración rural y manejo de costos de producción, relaciones laborales, preparación de mandos medios para las empresas medianas y grandes, tecnología del cultivo y manejo integrado de plagas y enfermedades.
- Actualmente las actividades de capacitación son esporádicas; y no existen sobre varios de los temas mencionados por los agricultores.

Organización comunitaria: En todas las zonas se observa una actitud favorable de los productores a organizarse en grupos. En la mayoría de ellas, existen experiencias asociativas de cooperativismo. En el área de capacitación existen comités técnicos conformados por productores, administradores y técnicos, que se reúnen mensualmente para estudiar diferentes asuntos de la agroindustria.

Plantas extractoras: Las plantas extractoras son determinantes para el desarrollo y crecimiento de las zonas palmicultoras. En las cuatro zonas visitadas, existe suficiente capacidad instalada y en general buenas condiciones para la compra de la fruta de los pequeños y medianos productores. Algunas de estas plantas tienen servicios para atraer a los proveedores de fruta.

Precio del aceite: En los últimos dos años el precio del aceite de palma ha sido estable y remunerativo, gracias al funcionamiento del convenio marco de aceite de palma, a la operación de la comercializadora intencional creada por FEDEPALMA y al manejo del mercado del aceite en el Grupo Andino. Sin embargo, los productores son conscientes del riesgo que representa producir un artículo cuyo precio depende en alto grado de sus fluctuaciones en el mercado internacional.

Acceso a la tecnología. Las grandes empresas palmeras, pioneras en el desarrollo de esta agroindustria, han generado y aplican tecnología de avanzada que ha incidido en su alta productividad. Por diferentes razones, esa tecnología es utilizada solo parcialmente por los pequeños y medianos productores.



Desde la siembra de los primeros cultivos de palma en el país, el IFA y posteriormente el ICA han realizado actividades de investigación genética, producción de semilla, manejo del cultivo y control fitosanitario, especialmente en las zonas de Tumaco y Sevilla (Magdalena). En la actualidad esos trabajos y los cultivos existentes en las granjas han pasado a manos de CORPOICA.

Recientemente, FEDEPALMA a través de CENIPALMA, adelanta proyectos de investigación en fincas de productores de diferentes zonas del país, sobre aspectos fitosanitarios, fisiología y fertilización, producción de variedades y plantas extractoras. Además, realiza diferentes actividades de capacitación y transferencia de tecnología a los técnicos.

Ubicación estratégica: Las zonas palmeras de Tumaco y Aracataca destacan como ventaja su cercanía a los puertos de exportación y las zonas de Puerto Wilches y San Martín su cercanía a grandes centros de consumo de aceite para uso humano e industrial. Todas las zonas poseen condiciones agroecológicas óptimas para el cultivo y tienen mano de obra disponible.

C. Matriz de interdependencias.

Con los factores claves comunes a las cuatro zonas visitadas se construyó una matriz cuadrada de 17 x 17, colocando tanto en las columnas como en las hileras los 17 factores seleccionados en la etapa anterior (Cuadro No. 1).

Para calificar la intensidad de la relación de influencia o de dependencia de un factor sobre los demás y viceversa, se empleó una escala de 0 a 3, asociada con los siguientes colores:

Sin efecto	=	0	(tarjeta blanca)
Efecto mínimo	=	1	(tarjeta gris)
Efecto moderado	=	2	(tarjeta amarilla)
Efecto fuerte	=	3	(tarjeta roja)

Se procedió a calificar la influencia de cada uno de los factores colocados en las hileras, sobre cada uno de los factores colocados en las columnas, registrando el valor asignado en la casilla correspondiente.

Después de construida la matriz se determinó para cada factor la suma de sus puntajes de influencia, que aparece en la columna 18 al lado derecho y la suma de sus puntajes de dependencia, que aparece en la hilera 18 (Cuadro No. 1).

Posteriormente se efectuaron los siguientes cálculos: a) relación entre la suma de influencias y la suma de dependencias, para cada factor (I/D); b) relación entre la suma de dependencias y la suma de influencias, para cada factor (D/I); c) el producto de la suma de influencias por la suma de dependencias de cada factor (Ix D). Estos cálculos ayudan a encontrar tendencias, a visualizar mejor las interrelaciones y a mantener un enfoque sistémico en el análisis de la información obtenida.



D. Identificación de tendencias de los factores.

Se dibuja un plano de coordenadas cartesianas, en el eje de las abscisas se colocan las influencias, y en el eje de las ordenadas, las dependencias. Sobre el plano se ubican los factores, como puntos determinados por pares de coordenadas (suma de influencias y suma de dependencias para cada factor). El plano queda dividido en cuatro cuadrantes, que reciben los nombres de: activos, reactivos, críticos e indiferentes (Fig. 1). La ubicación de los factores en estos cuadrantes, se interpreta de la siguiente manera:

1. *Factores activos*: Son aquellos factores sobre los cuales se deberá intervenir con prioridad, puesto que tienen efectos importantes sobre los demás. Son variables de intervención, de desarrollo.
2. *Factores reactivos*: Pueden ser utilizados como indicadores de cambio, eficacia y eficiencia de las intervenciones, puesto que expresan con mayor sensibilidad los efectos producidos por el cambio en otros factores.
3. *Factores críticos*: Deben ser objeto de monitoría, como instrumento de llamado de atención (alarma), puesto que pueden desestabilizar cualquier desarrollo, por ser a la vez elementos que influyen y son influidos. A través de factores críticos pueden identificarse tanto riesgos como oportunidades de desarrollo. Se les debe controlar permanentemente.
4. *Factores indiferentes*: Sirven como variables de experimentación, ensayos y proyectos piloto, puesto que aunque no se espera de ellas efectos mayores como factores de desarrollo, por alguna razón fueron señaladas en el análisis y lograron entrar a la matriz.

Del lado de las dependencias, siete factores exhiben comportamiento reactivo, útiles para plantear objetivos de desarrollo:

• Mejorar nivel de vida	1.9
• Solucionar problemas sociales	1.4
• Conservación de recursos naturales	1.4
• Generar empleo estable	1.3
• Fortalecer la cultura palmera	1.2
• Elevar la productividad	1.0

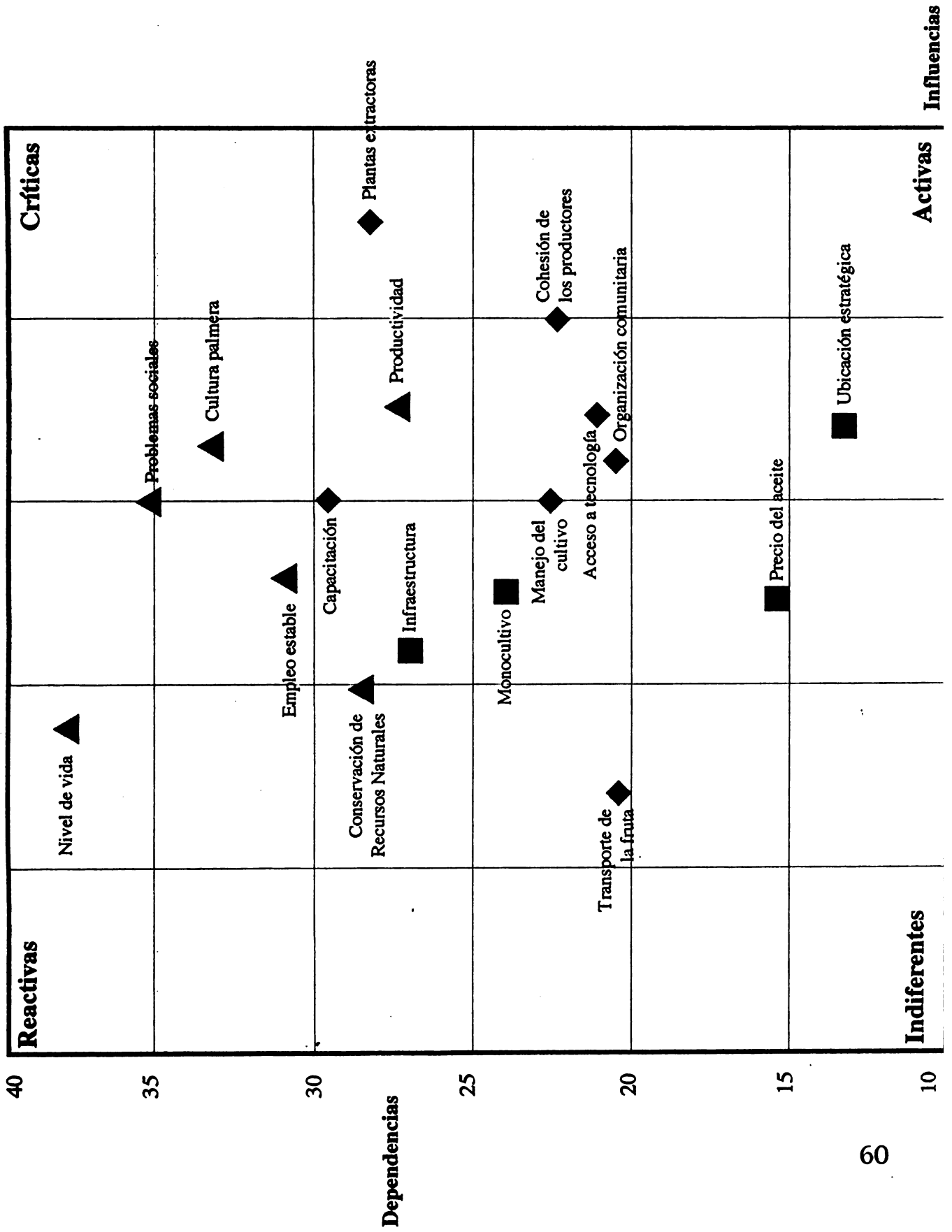
Del lado de las influencias, seis factores presentan un comportamiento activo, útiles para definir líneas programáticas o de intervención, a saber:

• Estimular cohesión de los productores	1.4
• Apoyar la organización comunitaria	1.3
• Capacitación a diferentes niveles	1.2
• Acceso a la tecnología disponible	1.3
• Mejorar manejo del cultivo	1.1
• Mejorar relación con plantas extractoras	1.2
• Mejorar el transporte de la fruta	0.9

Los factores externos a las plantaciones que tienen mayor incidencia en la situación actual y el desarrollo futuro de las pequeñas y medianas empresas palmeras, son las siguientes:

De acuerdo con las calificaciones asignadas, los factores más críticos (productos de influencias por dependencias) son los siguientes:

La visualización de las interrelaciones más fuertes entre los factores, es decir, las que recibieron calificación 3, se observa en la Figura 2.



40

35

30

25

20

15

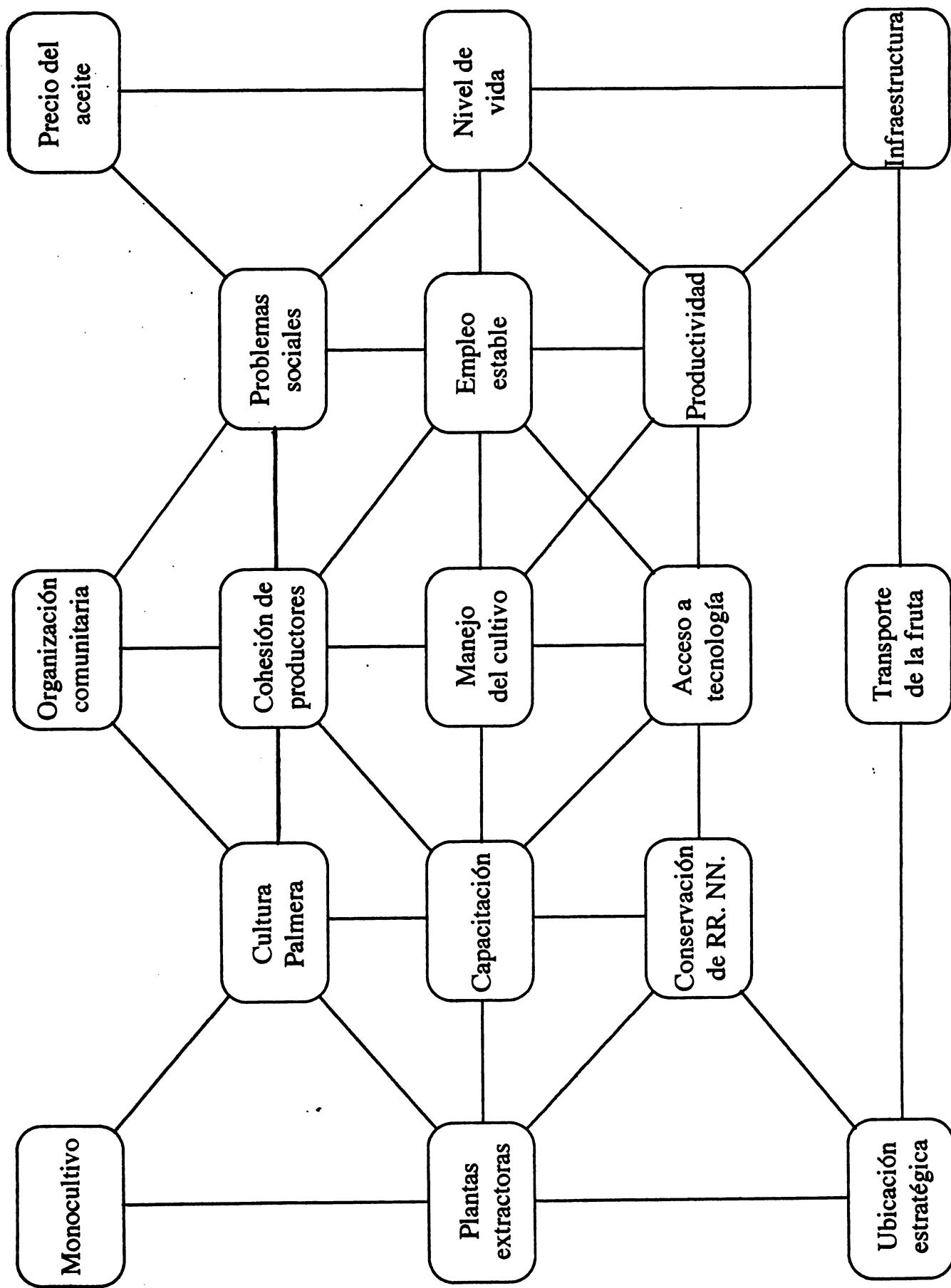
10

Dependencias

Indiferentes

Activas

Influencias





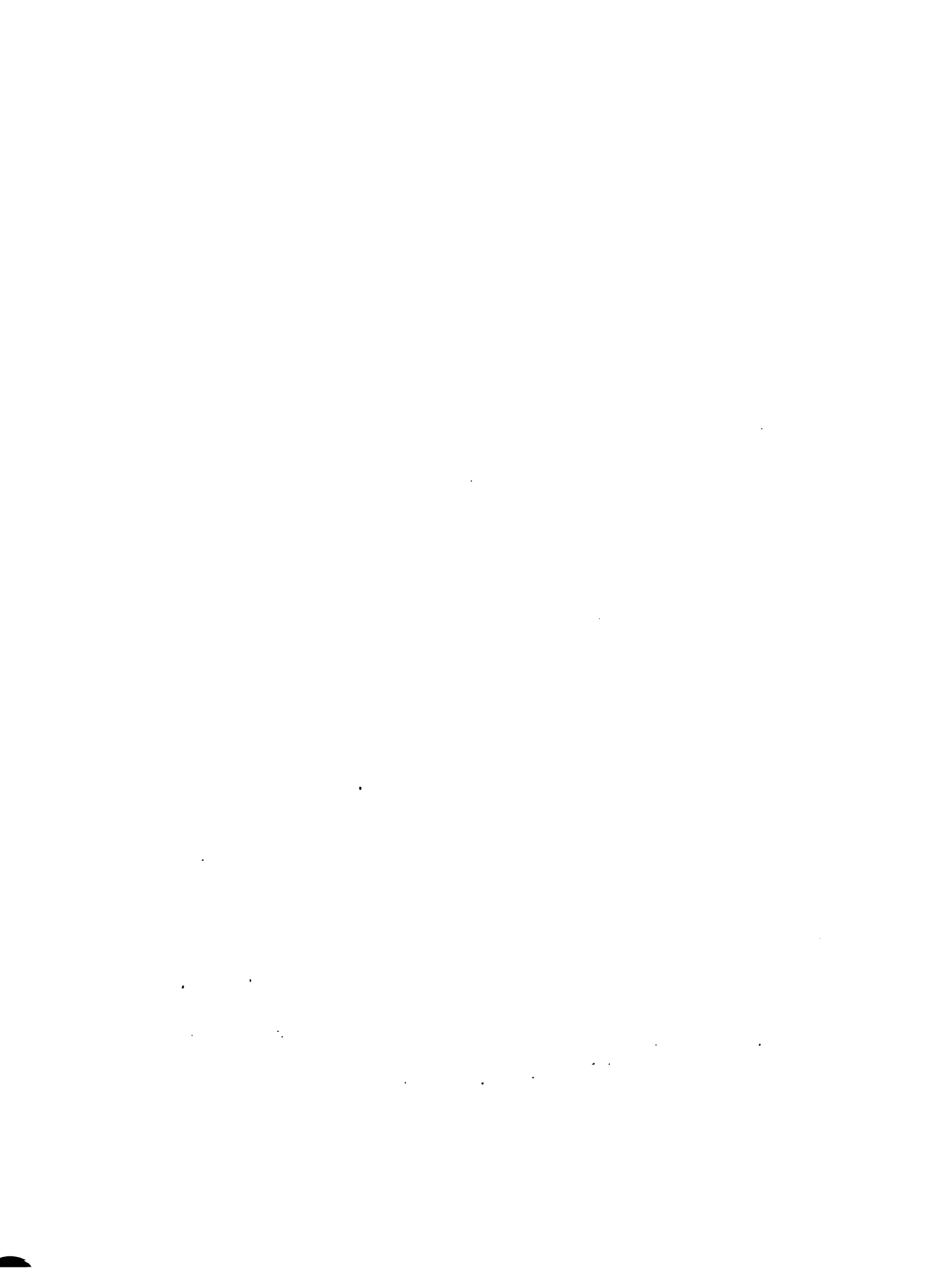
V. Sugerencias para establecer un Plan de Gestión y Desarrollo.

Para establecer un Plan de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras, es necesario considerar entre otros, los siguientes aspectos: a) la visión que los productores participantes en los diferentes talleres, tienen acerca del futuro de sus empresas; b) la relación existente entre los factores estratégicos seleccionados y los criterios básicos del nuevo modelo de desarrollo; c) las situaciones predominantes en el entorno; y d) posibles fuentes de cofinanciación de proyectos de desarrollo:

A. Visión acerca del futuro de las empresas.

Sobre el futuro de sus empresas, los pequeños y medianos productores, se expresaron en la siguiente forma:

- Existe entusiasmo para continuar con el cultivo y aún incrementar las áreas sembradas.
- Los productores son conscientes de la necesidad de asociarse para alcanzar mayores logros y solucionar algunos de los problemas comunes.
- En todas las zonas se requiere un apoyo en los siguientes aspectos: preparación de proyectos de inversión para buscar su cofinanciación; capacitación empresarial, para fortalecer o crear asociaciones de productores o cooperativas; asesoría para explotar otros renglones, especialmente alimentos.
- Las asociaciones de productores o cooperativas, buscando recursos de cofinanciación, podrían prestarle servicios a sus asociados en estos aspectos: asistencia técnica sobre el cultivo, actividades de capacitación, distribución de insumos, transporte de fruta a las plantas extractoras, importación de vehículos, insumos y equipos, entre otros.
- Para incrementar la integración gremial, es necesario y conveniente, organizar en las zonas donde aún no existe, un comité técnico con la participación de propietarios, administradores y técnicos de las plantaciones con los siguientes objetivos:
 - Intercambiar experiencias técnicas.
 - Propiciar el manejo integrado de plagas y enfermedades.
 - Realizar eventos de capacitación.
 - Unificar criterios sobre costos de producción y rendimiento de la mano de obra.
 - Capacitación para el manejo de personal.
 - Elaboración de pronósticos de cosecha.
- Es urgente buscar una coordinación efectiva con el área de Sanidad Vegetal del ICA para que se exija la erradicación oportuna de las palmas enfermas, cuya eliminación es técnicamente recomendable.
- Buscar el funcionamiento de convenios regionales con el SENA para la capacitación de personal, sobre los siguientes aspectos: capacitación para la participación; organización comunitaria;



preparación de proyectos de desarrollo; administración rural; relaciones humanas y manejo de personal; y mantenimiento de maquinaria agrícola.

- Es necesario establecer planes de manejo integral de las plantaciones en *áreas homogéneas* y promover su aplicación por parte de todos los productores de la zona.
- Lograr que todos los productores (grandes, medianos y pequeños) se vinculen a los programas de manejo integrado de plagas y enfermedades.
- Para sufragar los gastos que demande la asesoría técnica a los pequeños y medianos productores palmeros, se podría establecer un sistema por medio del cual las plantas extractoras descuenten una cuota a cada productor que utilice la asistencia técnica; la planta extractora a su vez aportaría otra cuota y FEDEPALMA con recursos del Fondo de Fomento Palmero, otro tanto.

B. Relación entre los factores estratégicos seleccionados y los criterios básicos del nuevo modelo de desarrollo.

Para visualizar mejor la incidencia de los factores estratégicos sobre el nuevo modelo de desarrollo, se clasifican según tengan influencia en los aspectos de competitividad, equidad o sostenibilidad:

- a. *Competitividad*: Ubicación estratégica, manejo del cultivo, productividad, infraestructura y capacitación.
- b. *Equidad*: Mejorar nivel de vida, solución de problemas sociales, relaciones con plantas extractoras, acceso a la tecnología disponible, empleo estable.
- c. *Sostenibilidad*: Organización comunitaria, cohesión comunitaria, fortalecer la cultura palmera, manejo de recursos naturales y manejo integrado de plagas.

C. Situaciones predominantes en el entorno.

- a. Dentro del proceso de modernización de la sociedad colombiana, se observa en general lentitud en la puesta en marcha de la descentralización administrativa, en parte por desconocimiento de la legislación existente.
- b. Se observa debilidad a nivel municipal para lograr la capacitación y participación activa de la comunidad en la preparación del Plan de Desarrollo Municipal y del Programa Agropecuario Municipal.
- c. Existe dificultad para que las autoridades municipales, los dirigentes y más aún las propias comunidades tomen conciencia de la existencia de una nueva *cultura de proyectos de desarrollo*, que implica aportes y compromisos tangibles y evaluables de las diferentes partes involucradas en ellos.
- d. Debido a lo anterior, los diferentes Fondos de Cofinanciación no están recibiendo oportunamente proyectos de desarrollo para su estudio y aprobación. Por ello, es necesario que las comunidades preparen dichos proyectos para canalizar recursos en su beneficio.



- e. Persiste en muchos dirigentes y comunidades una mentalidad paternalista y no de responsabilidad compartida sobre las acciones por ejecutar para su propio beneficio.
- f. Existen en muchas zonas graves problemas sociales, debido por un lado, a la acción de los delincuentes comunes y guerrilleros en aspectos tales como: extorsión, boleteo, chantajes, secuestros y asesinatos; y por el otro, debido a las actividades de narcotraficantes y paramilitares.

D. Posibles fuentes de cofinanciación de proyectos de desarrollo.

Como se ha planteado anteriormente, la aplicación concreta de la actual política de descentralización administrativa y de participación comunitaria se basa en una nueva *cultura de proyectos*, para los cuales habrá aportes del Estado en la medida en que las comunidades se vinculen en forma efectiva en el proceso de: diagnóstico, elaboración, financiación, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos necesarios para solucionar sus problemas.

Por ello, enumeramos a continuación las diferentes fuentes de recursos de cofinanciación a las cuales se puede acceder:

1. Recursos del gremio palmero:

- Fondo de Fomento Palmero
- Plantas extractoras
- Productores independientes

2. Recursos para infraestructura:

- Fondo para la Inversión Rural (DRI)
- Fondo para la Inversión Social (FIS)
- Fondo de cofinanciación de vías (FINDETER)
- Fondo de cofinanciación para la infraestructura urbana (FINDETER)
- Red de Solidaridad Social para mejoramiento de vivienda y saneamiento básico.

3. Recursos para capacitación e investigación:

- Fondo Capacitar del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
- Sistema Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria. Programa Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria (SINTAP-PRONATTA).
- Recursos de COLCIENCIAS para investigación.

4. Recursos municipales:

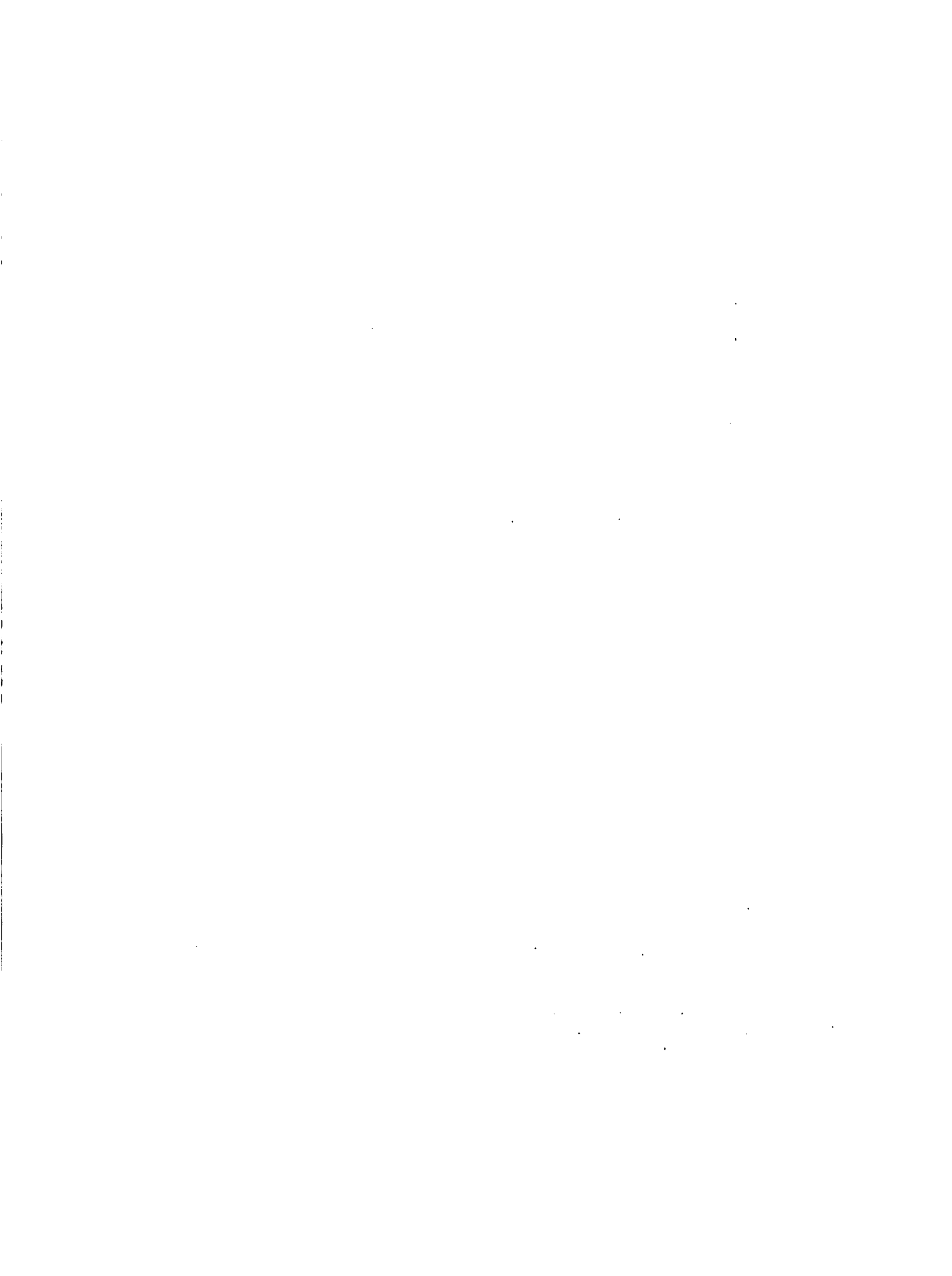
- Presupuestados en el Programa Agropecuario Municipal (PAM), dentro del Plan de Desarrollo Municipal.



Recomendaciones

Al analizar los factores estratégicos aportados por los participantes en el estudio y señalados en el Capítulo V, se observa que la problemática actual y el desarrollo futuro de las pequeñas y medianas empresas palmeras debe enfocarse desde diversos ángulos, preferencialmente en forma integral. Para el efecto, entre otros aspectos, se considera conveniente que FEDEPALMA tenga a nivel central un equipo profesional calificado que desempeñe el papel de *Gestor de Proyectos de Desarrollo Rural*, que tendría entre otras funciones las siguientes:

1. Con base en la legislación actual sobre descentralización administrativa, hacer contactos con los alcaldes, las UMATA y los Consejos Municipales de Desarrollo Rural, para participar en la elaboración del Programa Agropecuario Municipal (PAM) e incluir en el Programa proyectos de interés para el sector palmero.
2. Mantenerse actualizado sobre las diferentes fuentes de cofinanciación existentes y de los recursos físicos, técnicos y humanos que se pueden vincular al desarrollo de las zonas palmeras.
3. Conocer y tener capacidad para manejar las normas, formatos y procedimientos establecidos por los diferentes fondos de cofinanciación para la elaboración y presentación de proyectos.
4. Presentar a FEDEPALMA ideas sobre la utilización de recursos parafiscales del Fondo de Fomento Palmero, para apoyar los programas de desarrollo de los Pequeños y medianos productores, tanto en su operación, como en aportes efectivos para hacer viable el acceso a los recursos de cofinanciación.
5. En coordinación con otras entidades elaborar proyectos de capacitación de la comunidad, aprovechando recursos de cofinanciación.
6. Hacer contactos con los líderes locales y las organizaciones existentes para motivarlos sobre la oportunidad que tienen actualmente de participar en la solución de sus problemas por medio de proyectos específicos.
7. Con la participación activa de la comunidad (hombres y mujeres, jóvenes y adultos), realizar talleres para planificar paso a paso su propio desarrollo, elaborando proyectos específicos que tengan acceso a los recursos de cofinanciación o a otros recursos.
8. Concretar las iniciativas en proyectos viables financiera y técnicamente, dándole preferencia a procesos de cofinanciación, en los cuales se compromete la comunidad a realizar aportes económicos significativos que pueden estar representados en: tiempo dedicado a la elaboración, administración, supervisión y veeduría del proyecto; mano de obra utilizada; insumos o materiales; transportes; utilización de instalaciones locativas e infraestructura de la comunidad y/o de las empresas palmeras o de personas vinculadas al proyecto.
9. Realizar los contactos, trámites y seguimiento necesarios para lograr que los proyectos sean incluidos en el Programa Agropecuario Municipal y reciban la cofinanciación solicitada.
10. Trabajar hombro a hombro con la comunidad en la ejecución, seguimiento y evaluación de sus proyectos.



11. Mantener información actualizada sobre la legislación y normas existentes acerca de la *modernización de la sociedad colombiana* (Constitución de 1991, leyes, decretos, resoluciones, etc).
12. Conocer al detalle el funcionamiento de las instituciones que tienen relación directa con el desarrollo rural en las diferentes regiones palmeras del país.

Teniendo en cuenta la importancia de la agroindustria palmera en los cuatro municipios estudiados y la concentración en ellos de pequeños y medianos productores, sería importante que el Gestor de Proyectos de Desarrollo Rural, inicie sus actividades en dichos municipios, aprovechando la expectativa creada en los productores al participar en el presente estudio, y su actitud favorable hacia el trabajo en grupo, para buscar solución a sus problemas.

13. Las personas que desempeñen el cargo de *Gestor de Proyectos de Desarrollo Rural* deben poseer entre otras las siguientes condiciones:

Personales

- Una mentalidad receptiva de nuevos conceptos, enfoques e instrumentos de desarrollo comunitario.
- Habilidades en comunicación para propiciar altos niveles de participación comunitaria.
- Habilidad como planificador para generar y gestionar proyectos.
- Habilidad para diseñar y facilitar la capacitación de las personas.
- Habilidad para desarrollar liderazgo de procesos en los grupos de trabajo.
- Habilidad de gestión —capacidades gerenciales.

Profesionales

Este cargo puede ser desempeñado por un ingeniero agrónomo, administrador de empresas, o trabajador social que posea las habilidades mencionadas, y que en lo posible tenga una especialización en Desarrollo Rural o trabajo con la comunidad.

14. Presupuesto del Plan.

El Plan de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras debe contemplar como mínimo, recursos para los siguientes rubros:

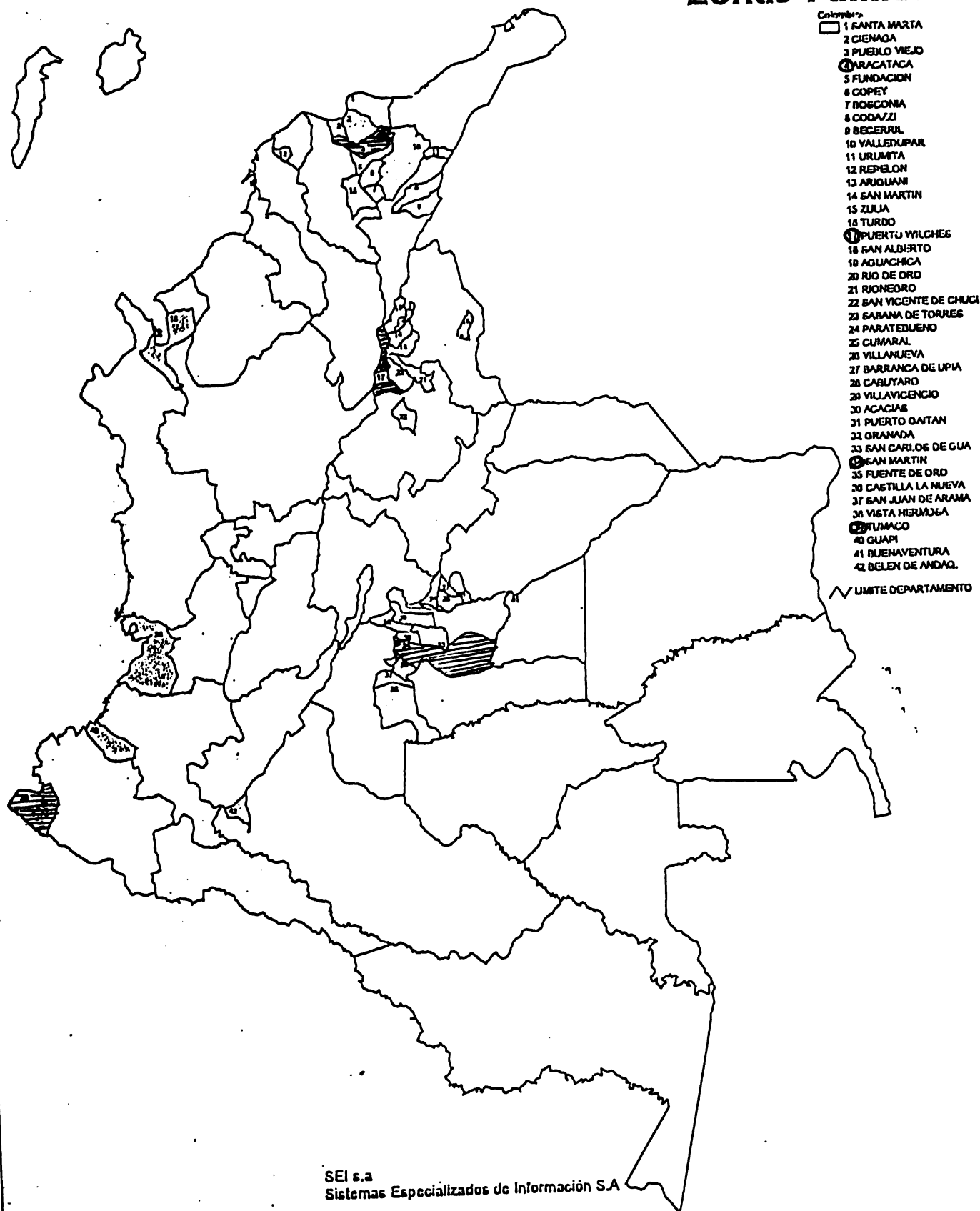
- Gastos de personal permanente (un director y un asistente).
- Recursos para cofinanciar proyectos de desarrollo.
- Recursos para consultorías de apoyo.

Anexos

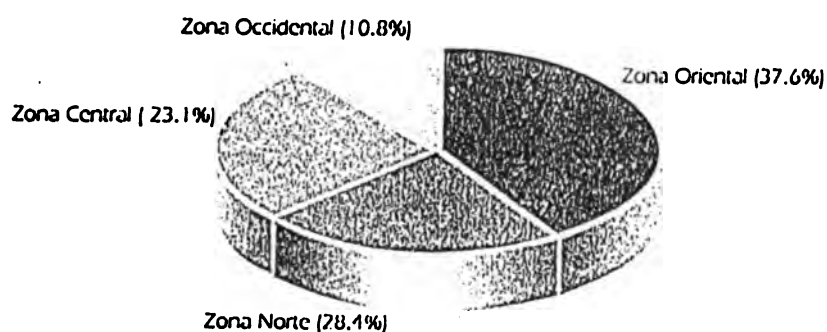


Localización Geográfica

Zonas Palmeras



Colombia: Distribución del Area Sembrada con Palma de Aceite 1994



Colombia: Distribución por Tamaño de las Plantaciones de Aceite de Palma en 1994

Rango de Tamaño (Hectáreas)	Número de Plantaciones Registradas	Area Total Registrada (Hectáreas)	Distribución %
0 - 49	421	3.816	3,2
50 - 99	65	4.690	3,8
100 - 499	139	30.002	24,9
500 - 999	47	29.514	24,4
1000 o más	23	52.694	43,6
TOTAL	690	120.796	100,0

La información presentada en este cuadro corresponde a revisiones realizadas por FEDEPALMA a 31 de Diciembre de 1994 y están sujetas a cambios posteriores.
Fuente: FEDEPALMA.

**Taller: Análisis de la situación y perspectivas
para el establecimiento de un Programa de
Gestión y Desarrollo de Pequeñas Empresas Palmeras**

Inscripción

Nombre del participante

Nombre de la plantación donde trabaja

Vereda

Tamaño de la plantación (hectáreas) _____

¿La finca es propia? Sí No

Oficio que desempeña dentro de la finca:

Administrador Capataz Obrero Otro _____

Número de años de experiencia en el cultivo de la palma _____

En su opinión, ¿cuál es el objetivo de esta reunión?



Taller: Análisis de la situación y perspectivas para el establecimiento de un Programa de Gestión y Desarrollo de Pequeñas Empresas Palmeras

Análisis al interior de las empresas

A. Logros más importantes.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

B. Fallas o deficiencias observadas.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

C. Obstáculos encontrados.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

D. Potencialidades o fortalezas existentes.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Nombre del informante: _____



Taller: Análisis de la situación y perspectivas para el establecimiento de un Programa de Gestión y Desarrollo de Pequeñas Empresas Palmeras

Análisis de factores externos a las empresas

Para establecer en su municipio un Programa de Gestión y Desarrollo de Pequeñas Empresas Palmeras, mencione:

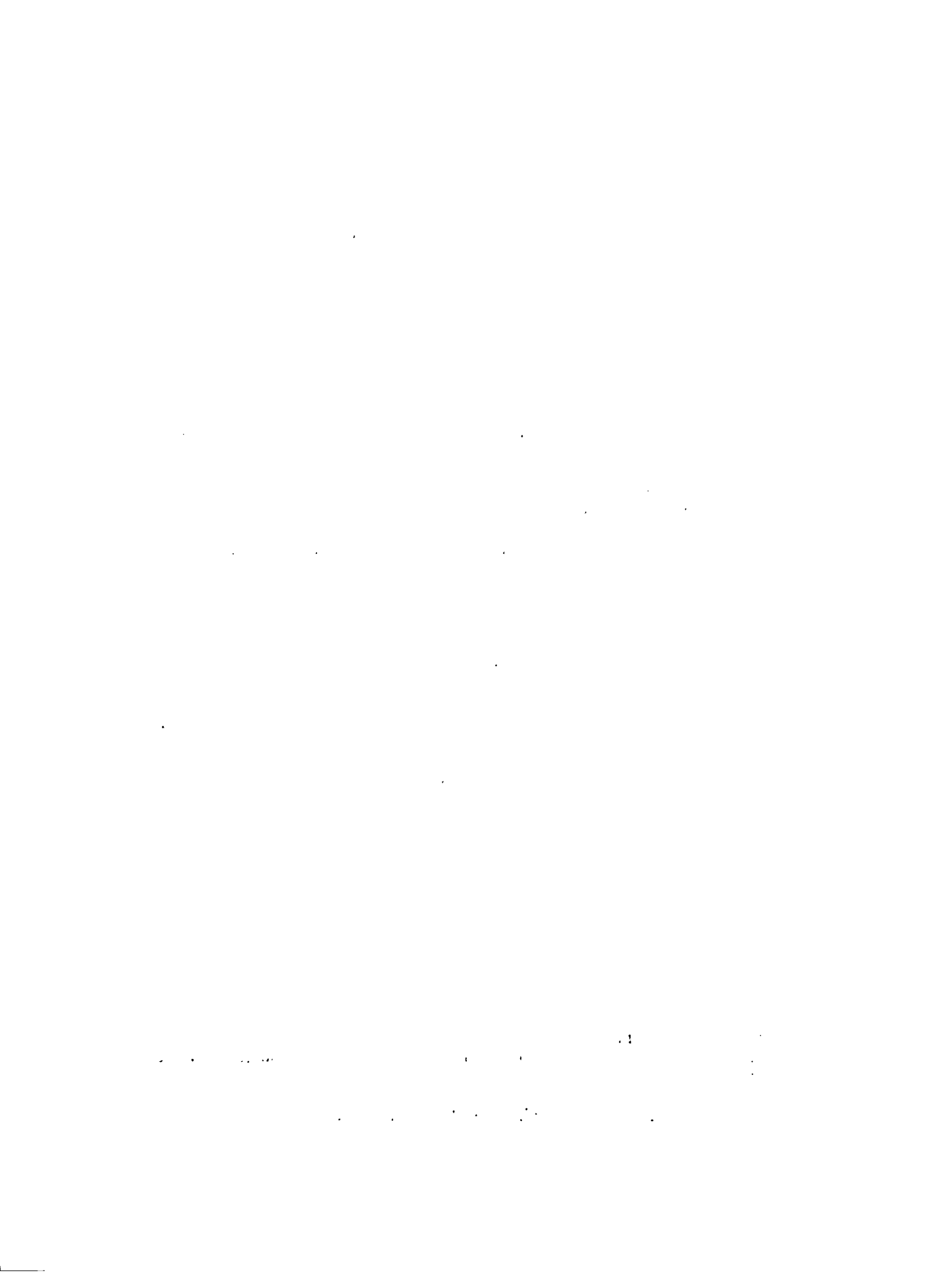
A. ¿Qué riesgos observa?.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

B. ¿Qué oportunidades se presentan?.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Nombre del informante: _____



Anexo 5

Análisis de la situación

Para identificar elementos concretos de la situación de las pequeñas y medianas empresas palmeras y su entorno, se utilizan como instrumento de análisis seis categorías: Cuatro de ellas están referidas al interior de las pequeñas y medianas empresas (logros alcanzados, deficiencias observadas, obstáculos encontrados y fortalezas existentes). Las otras dos se refieren al entorno: nuevas condiciones predominantes en mundo, en el país, y en la industria de la palma a nivel nacional. Partiendo de aquí, el análisis se mueve a lo largo de dos ejes: 1) la dimensión tiempo (pasado, presente, futuro): y 2) la dimensión positivo, negativo. A continuación se señalan características de las categorías mencionadas:

1. Desde el interior de las empresas palmicultoras:

- a. *Logros* = Hechos positivos, atribuibles a las acciones de las pequeñas y medianas empresas palmicultoras.
Tiempo: Pasado y presente.
Ambito: Las pequeñas y medianas empresas palmicultoras de Tumaco, Puerto Wilches, San Martín y Ciénaga-Aracataca.
- b. *Deficiencias* = Hechos que han afectado negativamente las acciones de las pequeñas y medianas empresas palmicultoras.
Tiempo: Pasado y presente.
Ambito: Las pequeñas y medianas empresas palmicultoras de Tumaco, Puerto Wilches, San Martín y Ciénaga-Aracataca.
- c. *Obstáculos* = Condiciones que pueden afectar negativamente la realización de las fortalezas que presentan las pequeñas y medianas empresas palmicultoras.
Tiempo: Pasado, presente y futuro.
Ambito: Las pequeñas y medianas empresas palmicultoras de Tumaco, Puerto Wilches, San Martín y Ciénaga-Aracataca.
- d. *Fortalezas* = Las características positivas que poseen las pequeñas empresas y que pueden influir en su desarrollo actual y futuro.
Tiempo: Presente y futuro.
Ambito: Las pequeñas y medianas empresas palmicultoras de Tumaco, Puerto Wilches, San Martín y Ciénaga-Aracataca.

2. Desde el entorno:

- a. *Riegos* = Cursos de acción inesperados que pueden afectar negativamente las acciones de las pequeñas y medianas empresas palmicultoras.
Tiempo: Presente/futuro
Ambito: Condiciones externas a nivel local, regional, nacional y mundial.
- b. *Oportunidades*: Posibilidades nuevas, creadas a partir de cambios en el entorno, por ejemplo, por la nueva Constitución, el nuevo modelo de desarrollo y la situación presente y futura de la industria palmera.
Tiempo: Presente y futuro
Ambito: Condiciones externas a nivel local, regional, nacional y mundial.

Taller: Análisis de la Situación y Perspectivas para el Establecimiento de un Programa de Gestión y Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Palmeras

PARTICIPANTES

Zona de Tumaco

Francisco Mauro Angulo

Vereda Tangareal

Nombres de las fincas: La Mano de Dios y Las Mercedes.

Oficio dentro de la finca: Administrador.

Propietario: Si.

Tamaño de la plantación: 10 has.

Años de experiencia: 8.

Milton Medardo Arroyo Solís

Veredas Juan Domingo y Cajapí.

Nombres de las fincas: Patrio Bonito y El Esfuerzo.

Oficio dentro de la finca: Administrador.

Propietario: Si.

Tamaño de las plantaciones: 7 has.

Años de experiencia: 30.

Basilio Banguera

Vereda El Carmen, Km. 36.

Nombre de la finca: Sifera.

Oficio dentro de la finca: Administrador.

Propietario: Si.

Tamaño de la plantación: 6 has.

Años de experiencia: 8.

José Alvaro Bastidas Quiñones

Vereda Tangareal.

Nombre de la finca: Las Aventuras.

Oficio dentro de la finca: Administrador y Asist. téc.

Propietario: Si.

Tamaño de la plantación: 12 has.

Años de experiencia: 14.

Antidio Benavides

Vereda Tangareal.

Nombre de la finca: Las Brisas.

Oficio dentro de la finca: Administrador.

Propietario: Si.

Tamaño de la plantación: 9 has.

Años de experiencia: 22.

Segundo Buenaventura Benavides

Vereda Villa Rica.

Nombre de la finca: El desaguc.

Oficio dentro de la finca: Administrador.

Propietario: Si.

Tamaño de la plantación: 10 has.

Años de experiencia: 5

Ramón Delgado

Vereda Tangareal,

Nombre de la finca: El Chupadero.

Oficio dentro de la finca: Administrador.

Propietario: Si.

Tamaño de la plantación: 12 has.

Años de experiencia: 12.

José Luis Días de La Loma

Tumaco, Apartado aéreo 266. Vereda Espriella.

Nombre de la finca: Granizal.

Oficio dentro de la finca: Administrador.

Propietario: Si.

Tamaño de la plantación: 15 has.

Años de experiencia: 25.

Manuel Estupifán Mejía

Tumaco, ICA. Vereda Tangareal.

Nombre de la finca: Rosa Linda.

Oficio dentro de la finca: Administrador.

Propietario: Sí.

Tamaño de la plantación: 2.5 has.

Años de experiencia: 8.

Noé David González

Vereda Tangareal.

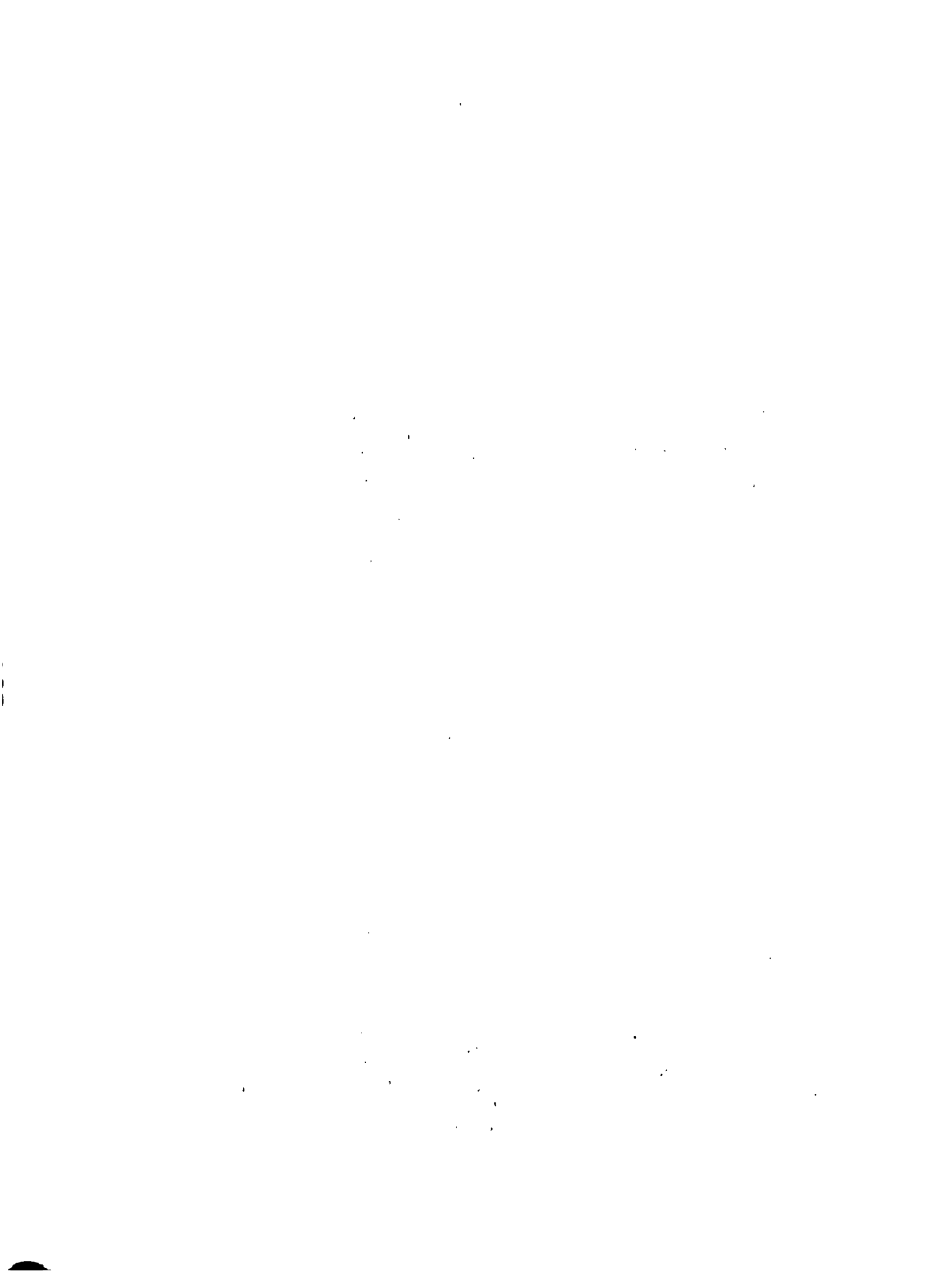
Nombre de la finca: El Placer.

Oficio dentro de la finca: Administrador.

Propietario: Si.

Tamaño de la plantación: 7 has.

Años de experiencia: 22.



Nelson Guarín Prado

Tumaco, Apartado Aéreo 249.
Veredas: El Pulgande y El Pital.
Nombre de las fincas: Palmas Doña Ana y El Pital.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 60 has.
Años de experiencia: 15.

Oscar Darío Jiménez

Tumaco, ICA. Vereda El Pital.
Nombre de la finca: Palmas Los Laureles.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 50 has.
Años de experiencia: 27.

Oscar Klinger

Tumaco, Apartado aéreo 337. Vereda Cajapí.
Nombre de la finca: San Bosco.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 30 has.
Años de experiencia: 6.

Fabio Alberto Montoya

Vereda La Cortina.
Nombre de la finca: La Codomelia.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 9 has.
Años de experiencia: 8.

Iván Orozco Medina

Plazuela Policarpa. Vereda Espriella.
Nombre de la finca: Cristóbal Buitrago Gongora.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 100 has.
Años de experiencia: 7.

Julio Nolasco Rosales

Vereda Imbilí.
Nombre de la finca: San Andrés.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 15 has.
Años de experiencia: 22.

Juan Alberto Paz

ICA. Vereda Tangareal.
Nombre de la finca: Santa Juana.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 14 has.
Años de experiencia: 10.

Artie Felipe Rankin

Tumaco Apartado Aéreo 311. Vereda Espriella.
Nombre de la finca: Remigia.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 320 has.
Años de experiencia: 16.

Domitilo Sevillano Quiñones

Vereda Juan Domingo.
Nombre de la finca: La Nueva Frisa.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 14 has.
Años de experiencia: 20.

Beatriz Solís

Tumaco, vereda Juan Domingo.
Nombre de la finca: El Regazo.
Oficio dentro de la finca: Administradora.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 2 has.
Años de experiencia: 3.

María del Carmen Urbano Ortíz

Vereda La Variante Km. 54,
Nombre de las finca: Palmas El Crucero.
Oficio dentro de la finca: Representante.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 30 has.
Años de experiencia: 10.

Carlos Alfredo Veira Salgado

Vereda Tangareal.
Nombre de la finca: San Francisco.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 9.5 has.
Años de experiencia: 5.

Francisco M. Vidal J.

Vereda Imbilí.
Nombre de las fincas: Pachita y Julia Rita.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 14 has.
Años de experiencia: 32.

Zona Puerto Wilches**Luis José Alvarez Ardila**

Vereda San Claver.
Nombre de la finca: El Presagio.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 150 has.
Años de experiencia: 12.



Carlos Camargo Ortíz
Vereda Yaniquica.
Nombre de la finca: San José.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 42 has.
Años de experiencia: 7

Alberto Cárdenas
Vereda La Italia.
Nombre de la finca: Doña Laura.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 35 has.
Años de experiencia: 11

Marco Antonio Cruz Calle
Vereda Puerto Wilches.
Nombre de la finca: Promociones Agrop. Monterrey.
Oficio dentro de la finca: Jefe División Agronómica.
Propietario: No.
Tamaño de la plantación: 3.750 has.
Años de experiencia: 14

Carlos Francisco Cuéllar Serrano
Vereda Sabana de Torres Km. 80.
Nombre de la finca: Tanzania.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 100 has.
Años de experiencia: 15

Manuel E. Gutiérrez Reyes
Vereda San Claver Km. 16.
Nombre de la finca: San Luis de Apacará.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 42 has.
Años de experiencia: 8

Germán López Cely
Vereda Comunero.
Nombre de la finca: Maporita II.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 25 has.
Años de experiencia: 4

Rafael E. López Cely
Vereda Comuneros.
Nombre de la finca: Maporita I.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 90 has.
Años de experiencia: 6

Guillermo Mantilla Plata
Puerto Wilches Km. 8.
Nombre de la finca: Palmeras de Puerto Wilches S.A.
Oficio dentro de la finca: Gerente General.
Propietario: No.
Tamaño de la plantación: 135 has.
Años de experiencia: 11

Alvaro Niño Jurado
Puerto Wilches, Km. 16.
Nombre de la finca: Palmira.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 26.5 has.
Años de experiencia: 8

Dolly Amparo Niño Maldonado
Puerto Wilches, Km. 16 San Pedro Claver.
Nombre de la finca: Campo Queso.
Oficio dentro de la finca: Administradora.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 20 has.
Años de experiencia: 7

Reinaldo Ortíz Muñoz
Vereda Las Pampas.
Nombre de la finca: La Disculpa.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si. Sociedad Agrícola el Corozo Ltda.
Tamaño de la plantación: 240 has.
Años de experiencia: 14

Claudia Julieta Otero Rivera
Vereda El Taladro.
Nombre de la finca: Sociedad de las Palmas S.A.
Oficio dentro de la finca: Administradora.
Propietario: No.
Tamaño de la plantación: 70 has.
Años de experiencia: 4

Enrique Pérez Barrera
Vereda Las Pampas Km. 8.
Nombre de la finca: AGROPALMA S.A.
Oficio dentro de la finca: Gerente.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 500 has.
Años de experiencia: 15

Saulo Antonio Porras Rueda
Puerto Wilches, vereda Taladro 2.
Nombre de la finca: Penjamo.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 45 has.
Años de experiencia: 7

Nubia Prada de González

Vereda Campo Queso.
Nombre de la finca: Brisas.
Oficio dentro de la finca: Administradora.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 20 has.
Años de experiencia: 2

Sergio Rangel C.

Puerto Wilches Km 4.
Nombre de la finca: Palmaritos-Cobaraque.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 46 has.
Años de experiencia: 12

Carlos Enrique Rey

Vereda San Claver.
Nombre de las fincas: La Quinta y La Esperanza.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 170 has.
Años de experiencia: 8

Manuel Fernando Reyes Ordóñez

Vereda Sabana de Torres Km. 80.
Nombre de la finca: La Reforma.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 100 has.
Años de experiencia: 10

Yolanda Marcela Rueda Patiño

Vereda Puerto Wilches.
Nombre de la finca: Vista Hermosa.
Oficio dentro de la finca: Gerente.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 90 has.
Años de experiencia: 7

Rodolfo Rugeles Rey

Vereda La Cristalina.
Nombre de la finca: Montecarlo.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si. Tamaño de la plantación: 18 has.
Años de experiencia: 4

Amparo Serrano Garzón

Vereda Puerto Wilches.
Nombre de la finca: Palmas Oleaginosas Bucarelia S.A.
Oficio dentro de la finca: Jefe compra fruta.
Propietario: No.
Tamaño de la plantación: 3.500 has.
Años de experiencia: 14

Saulo Toledo Plata

Veredas Aguasclaras y Sabana de Torres.
Nombre de la finca: Damasco.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 30 has.
Años de experiencia: 7.

Zona San Martín**Vitelmo Aguilera A.**

Vereda La Castañeda.
Nombre de la finca: Palmeras del Meta Ltda.
Oficio dentro de la finca: Jefe de producción.
Propietario: No.
Tamaño de la plantación: 616 has.
Años de experiencia: 5

Hugo Andrés Baquero Medina

Vereda Barro Blanco.
Nombre de la finca: Palmeras Cararabo
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 310 has.
Años de experiencia: 3

Moisés Baquero Correal

Vereda Barro Blanco.
Nombre de la finca: Palmeras Cararabo.
Oficio dentro de la finca: Gerente.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 310 has.
Años de experiencia: 6

Carlos Alberto Borrero Z.

Nombre de la finca: Palmeras de San Martín.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 80 has.
Años de experiencia: 25

Hernando Cabrera Cabrera

Vereda La Iracá.
Nombre de la finca: Palmeras San Antonio Ltda.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 830 has.
Años de experiencia: 15

Donaldo Calcedo Traslavifa

Vereda Llano Grande.
Nombre de la finca: Palmeras La Reserva.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 110 has.



José Raúl Gómez Devia
Vereda Alto Iracá.
Nombre de la finca: El Rancho Gólgota.
Oficio dentro de la finca: Ing. Agr. UMATA.
Propietario: No.
Tamaño de la plantación: 110 has.
Años de experiencia: 1

Augusto Gualteros
Vereda Chunaipo.
Nombre de la finca: El Triunfo.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 40 has.
Años de experiencia: 7

Argelino Heredia
Vereda Alto Iracá.
Nombre de la finca: El Rancho Gólgota.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 110 has.
Años de experiencia: 3

Diego Herrera
Vereda La Castañeda.
Nombre de la finca: Palmeras Las Maravillas.
Oficio dentro de la finca: Supervisor.
Propietario: No.
Tamaño de la plantación: 451 has.
Años de experiencia: 3

Alfredo Maldonado
Vereda Alto Iracá.
Nombre de la finca: La Nueva Esperanza.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 4.5 has.
Años de experiencia: 7

Juan de La Cruz Mendoza
Vereda Canaguaro.
Nombre de la finca: Manantial.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 160 has.
Años de experiencia: 8

Adelmo Mosquera Real
Vereda Cañofistol.
Nombre de la finca: Malasia.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: No.
Tamaño de la plantación: 400 has.
Años de experiencia: 8

Byron Nieto Guevara
Vereda Gualas.
Nombre de la finca: Palmeras La Loma.
Oficio dentro de la finca: Asistente técnico.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 153 has.
Años de experiencia: 2

Oscar Obando Bermúdez
Vereda La Castañeda.
Nombre de la finca: Palmeras del Meta.
Oficio dentro de la finca: Superintendente.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 616 has.
Años de experiencia: 5

Eliecer Ortíz P.
Vereda Alto Iracá.
Nombre de la finca: El Rancho Gólgota.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 5 has.
Años de experiencia: 2

Luis Eduardo Ortíz
Vereda Gualas.
Nombre de la finca: Palmeras Barbascal S.A.
Oficio dentro de la finca: Gerente.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 625 has.
Años de experiencia: 1

Rafael Pardo G.
Granada, Trocha 9.
Nombre de la finca: El Rancho Gólgota.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 90 has.
Años de experiencia: 8

Cielo Patricia Pérez
San Martín. Vereda Alto Iracá
Oficio dentro de las fincas: Análisis situacional de la zona palmera UMATA.
Años de experiencia: 1

Luis Fernando Ramírez
Vereda La Castañeda.
Nombre de la finca: Palmeras Las Maravillas.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: No.
Tamaño de la plantación: 451 has.
Años de experiencia: 4

Rodolfo Rodríguez
Vereda Alto Iracá.
Nombre de la finca: La Esperanza.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 9 has.
Años de experiencia: 3

Néstor Hernando Rojas
Vereda Alto Iracá.
Nombre de la finca: El Rancho Gólgota.
Oficio dentro de la finca: Trabajo sectorizado.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 110 has.
Años de experiencia: 2

Olga Lucía Sánchez A.
Vereda Llano Grande.
Nombre de la finca: Palmeras La Reserva.
Oficio dentro de la finca: Administradora.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 100 has.
Años de experiencia: 1

Darío Serna Castaño
Vereda Cañofistol.
Nombre de la finca: Malasia.
Oficio dentro de la finca: Gerente.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 400 has.
Años de experiencia: 20

José Uribe
Vereda Alto Iracá.
Nombre de la finca: Los Laureles.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 4.5 has.
Años de experiencia: 15

Zona Aracataca (Magdalena)

José M. Altahona
Vereda El Retén.
Nombre de la finca: Marta Cecilia.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 3 has.
Años de experiencia: 5

Anselmo Ayala Rhenals
Nombre de la finca: Agropecuaria Corona, Palma Tequemada.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 450 has.
Años de experiencia: 10

José del Carmen Bossa
Vereda Cauca. Nombre de la finca: El Amparo.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 7 has.
Años de experiencia: 5

Manuel Narciso Caballero
Vereda Zacapa.
Nombre de la finca: ASOPROPALMA.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: No.
Tamaño de la plantación: 83 has.
Años de experiencia: 23

Ricardo Coneo de La Hoz
Vereda El Retén.
Nombre de la finca: Patía No. 2.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 28 has.
Años de experiencia: 24

Costa Vda. de Fernández
Vereda Las Flores.
Nombre de la finca: El Rosario.
Oficio dentro de la finca: Administradora.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 6 has.
Años de experiencia: 7

Sergio Hernández Polo
Vereda La Colombia.
Nombre de la finca: Palmares de Andalucía Ltda.
Oficio dentro de la finca: Jefe del Dpto. Agrícola.
Propietario: No.
Tamaño de la plantación: 514 has.
Años de experiencia: 18

Guillermo Martínez Muñoz
Vereda Theobromina.
Nombre de la finca: Las Palmas.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 4 has.
Años de experiencia: 3

Alejandro Orozco Bermúdez
Vereda Fundación.
Oficio dentro de las fincas: Funcionario UMATA.

Darío Palacio Molina
Vereda El Retén.
Nombre de la finca: El Porvenir.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 7 has.
Años de experiencia: 10

Felicio Yepes
Vereda Tucurinca.
Nombre de la finca: La Felicia.
Oficio dentro de la finca: Administrador.
Propietario: Si.
Tamaño de la plantación: 6 has.
Años de experiencia: 4

DISTRIBUCION DE LOS PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

ZONAS	PEQUEÑOS	MEDIANOS	GRANDES	OTROS	TOTAL
TUMACO	19	4	1	3	27
PUERTO WILCHES	14	9	2	4	29
SAN MARTIN	11	12	1	3	27
ARACATACA	8	2	0	3	13
TOTALES	52	27	4	13	96

Bibliografía

- Bejarano, J.A. La Competitividad en el Sector Agropecuario. Elementos para un enfoque (borrador para discusión). Santafé de Bogotá, D.C. Mayo 1995.
- Constitución Política de Colombia 1991. República de Colombia, Departamento Administrativo del Servicio Civil. ESAP. 2o. Edición, Febrero de 1992.
- Corporación Centro de Investigación en Palma de Aceite (CENIPALMA). Estatutos, Santafé de Bogotá, D.C. Colombia, 1992.
- El Espectador. Diario Económico, Formación y capacitación. Santafé de Bogotá, D.C. Junio 4 de 1995.
- FEDEPALMA. Fondo de Fomento Palmero, Santafé de Bogotá, D.C. Agosto de 1994.
- FEDEPALMA. Libro de Actas de la Junta Directiva (1963-1990).
- Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA). Estatutos, Santafé de Bogotá, D.C. Colombia, 1994.
- Financiera de Desarrollo Territorial S.A.(FINDETER). Cartilla de Servicios. Santafé de Bogotá. Mayo 3, 1995.
- Fundación para el Desarrollo de Puerto Wilches (FUNDEWILCHES). Plan de Desarrollo Municipal. Desarrollo de Sistemas Productivos. Bucaramanga, Agosto de 1994.
- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). ICA-INFORMA. Colombia Vol. 26, Octubre-Diciembre de 1992. Santafé de Bogotá, D.C.
- Legislación Municipal. Decreto 2626 de 1994. Revista Legislación Económica. Edición Especial, Diciembre 30 de 1994. Santafé de Bogotá, D.C.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Dirección de Producción Agrícola. Subdirección de Transferencia de Tecnología (SINTAP), Proyecto piloto. Julio de 1993. Santafé de Bogotá, D.C.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Manual Operativo PRONATTA. Santafé de Bogotá, D.C. Junio de 1995.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Vivir en el campo vale la pena. Colección: Abramos campo al campo. Santafé de Bogotá, Mayo de 1995.
- Moscardi, E.R. El Agro Colombiano ante las Transformaciones de la Economía. IICA, FUNDAGRO. Edit. Tercer Mundo. Santafé de Bogotá, D.C. Agosto de 1994.
- Presidencia de la República, Departamento Nacional de Planeación. El Salto Social. Bases para el Plan Nacional de Desarrollo (1994-1998). Santafé de Bogotá, D.C.
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Formación profesional para el tercer milenio. Santafé de Bogotá, Julio de 1994.
- Universidad Javeriana. Revista Javeriana, Tomo 110, No. 548. Santafé de Bogotá, D.C. septiembre de 1988.







