

MICROEMPRESA RURAL UNA OPCIÓN **DEBIDA**



DE VIDA ECONÓMICA
POLÍTICA
Y SOCIAL



La experiencia del Proyecto de Apoyo
al Desarrollo de la Microempresa Rural
PADEMER

1950

1951

1952



BIBLIOTECA VENEZUELA
12 JUN 2003
RECIBO

MICROEMPRESA RURAL UNA OPCIÓN DEBIDA

DE VIDA ECONÓMICA POLÍTICA Y SOCIAL

MARÍA O. LIZARAZO BELTRÁN

La experiencia del Proyecto de Apoyo
al Desarrollo de la Microempresa Rural
PADEMER



República de Colombia
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural



FIDA
FONDO
INTERNACIONAL
DE DESARROLLO
AGRÍCOLA

PADEMER



CIARA
FUNDACIÓN
DE CAPACITACIÓN
E INNOVACIÓN
PARA EL DESARROLLO
RURAL

00005018

11PA
E20
12

MARÍA O. LIZARAZO BELTRÁN

Administradora Pública, Magister en Desarrollo Rural de la Pontificia Universidad Javeriana. Directora del Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural –PADEMÉR– Colombia.

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA-IICA.
PROGRAMA DE APOYO A LA MICROEMPRESA RURAL DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE-PROMER.
PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA RURAL-PADEMÉR.**

Las opiniones y planteamientos contenidos en este documento son propias de la autora y no representan necesariamente el criterio del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; FIDA; PROMER; Fundación CIARA e IICA.

Fotografías e Investigación de Campo:

JAHIR CASTRILLÓN LOZANO

Corrección de estilo

YANETH LIZARAZO

MARTHA JANNETH MÉNDEZ

Preparación editorial e impresión

ALVARO GARRIDO MADRID

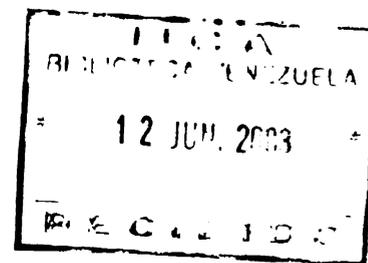
Primera edición: Julio de 2002

Impreso en Colombia

Bogotá, D.C.

ISBN: 958-9328-45-8

AGRADECIMIENTOS



Este documento recoge los resultados de cuatro años de largas y constantes jornadas de trabajo y análisis desarrolladas por el equipo de profesionales que conforman la Unidad Técnica Nacional Coordinadora del PADEMER, a ellos mil gracias por sus aportes e ideas.

A los microempresarios rurales de Cauca, Nariño y Antioquia que contaron sus historias y a los profesionales y técnicos de las Entidades ejecutoras, quienes también aportaron sus testimonios, gracias.

Y un reconocimiento especial al Programa FIDA/CIARA por la financiación de esta investigación, al Programa de Apoyo a la Microempresa Rural de América Latina y el Caribe, PROMER (FIDA-IICA) y al Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, por el apoyo a la edición y publicación de este documento.

“Nosotros antes contratábamos toda la gente de la misma casa. Ahora distribuimos trabajo para todas las casas de la vereda, contratamos uno de cada casa y si no puede venir a trabajar alguien, les recibimos el caballo para que trabaje o le compramos la leña, pero de alguna manera le llega plata a todo el mundo.

Es que así vive uno mejor, tiene menos problemas y le ayudan a cuidar a uno.”

Luis Ibarra
Microempresario panelero
usuario del PADEMER

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	3
PRESENTACIÓN	11
INTRODUCCIÓN	13
SIGNIFICADO DE LA MICROEMPRESA EN COLOMBIA	17
La microempresa en el espacio rural colombiano	18
Políticas nacionales de atención a la microempresa	19
EL PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA RURAL ...	25
Principales características de las microempresas rurales encontradas por las Misiones del FIDA	25
Objetivos del Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural	26
Grupo objetivo del Proyecto	27
Escenario nacional para la puesta en marcha del PADEMÉR	27
Criterios para la focalización del PADEMÉR	28
Puesta en marcha del PADEMÉR	29
La estrategia operativa inicial del Proyecto	29
Primer año de ejecución del Proyecto	30
Segundo año de ejecución del Proyecto	32
La estrategia operativa actual del PADEMÉR	35
Servicios del Proyecto a los microempresarios rurales	35
Selección y calificación de los proyectos que cofinancia el PADEMÉR	39
FORMACIÓN DE EMPRESARIOS RURALES: EXPERIENCIAS DEL PADEMÉR	43
El PADEMÉR en el departamento del Cauca	43
Un tejido social construido con seda natural: La experiencia de CORSEDA	43
Empresarios rurales una opción de vida en medio del conflicto armado: La experiencia de CORPOTUNÍA	50
La alfarería: De una actividad ancestral a una actividad empresarial	50
La agroindustria panelera: Un motor para la dinamización de la economía regional	54

Los cultivos de anturios: Un camino largo pero seguro hacia la creación de empresa	56
El PADEMER en el departamento de Nariño	61
El PADEMER en el departamento de Antioquia	64
LOS MICROEMPRESARIOS RURALES: CAMPESINOS CON OBJETIVOS DE EMPRESA .	73
El campesino colombiano contemporáneo	73
La familia: núcleo de las decisiones empresariales	75
Pautas metodológicas del PADEMER en la formación de microempresarios rurales	76
Las fases de acompañamiento del PADEMER	78
REFLEXIONES FINALES	83
BIBLIOGRAFIA	87
ANEXO ESTADISTICO	89

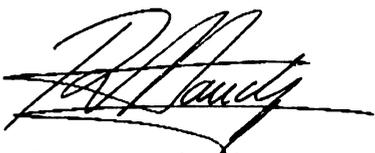
PRESENTACIÓN

La lucha contra la pobreza requiere de soluciones ingeniosas y del apoyo de las instituciones públicas a éstas. Las iniciativas de las ciudadanas y ciudadanos más pobres son frecuentemente las más creativas y ciertamente las que requieren del sostén más decidido de parte de los mecanismos de inversión pública.

El Proyecto PADEMER es exactamente esto: una propuesta del Estado colombiano diseñada y financiada en conjunto con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), para apoyar las iniciativas generadoras de ingresos de los pequeños productores rurales colombianos. Iniciativas o negocios de todo tipo: transformación de productos agrícolas, producción de miel, de textiles, de panela, de servicios turísticos y tantas otras que van poniendo en evidencia que los colombianos del campo no se rinden, tienen ideas, proyectos, capacidad de generar procesos, de abrirse nuevos mercados, de aprender nuevas técnicas y de conducir actividades que se dan día a día en el país, pero que se conocen poco, que no se dejan ver.

Este libro es para eso, para mostrarlas, para poner en evidencia cómo los campesinos son capaces de montar un negocio, de buscarse socios y con ello de crear sociedad, que no es otra cosa que construir, en el día a día, la Sociedad de todos. Estos actores poco visibles no son mendigos, ni sujetos de caridad pública, son ciudadanas y ciudadanos mayores de edad, con pleno derecho, que compiten con iniciativa y talento para acceder a fondos públicos concursados, que les permiten contratar asistencia técnica, formular un proyecto, obtener servicios financieros crediticios y no crediticios y desarrollar la industria rural, de pueblos y de ciudades intermedias, creando así flujos económicos, tejido social y alianzas con especialistas locales, profesionales, grandes empresas, municipios y actores sociales.

Este libro muestra seis de las iniciativas más destacadas apoyadas por el Proyecto, sus dificultades, sus resultados y nos da otra razón para creer en las posibilidades de la sociedad colombiana, brinda pruebas de que la acción concentrada de la iniciativa ciudadana, el Estado y la cooperación internacional especializada pueden lograr resultados tangibles y ahora.



Roberto Haudry de Soucy
Gerente Operaciones FIDA para Colombia

INTRODUCCIÓN

En 1998, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia asumió la tarea de poner en marcha una nueva estrategia de lucha contra la pobreza rural, basada en la creación y fortalecimiento de las microempresas como fuente de ingresos y empleo para las familias campesinas.

Inicialmente, esta tarea parecía no ser difícil pues se basaba en la aplicación de instrumentos concretos y ya validados en el país, para el fortalecimiento de las microempresas urbanas. Sin embargo, resultó ser bastante compleja, dado que la implementación de estos instrumentos en el sector rural mostró un bajo, y en algunos casos nulo, impacto en el fortalecimiento de las microempresas; entre otras cosas porque se desconocieron las dinámicas y especificidades propias de los pobladores rurales.

El primer gran reto que debió enfrentar el PADEMÉR fue lograr una transformación en la manera como tradicionalmente las entidades prestadoras de servicios se relacionaban con la población objetivo del Proyecto. El cambio de visión promovido por el PADEMÉR buscó básicamente el reconocimiento, por parte de las Entidades ejecutoras del Proyecto, de la realidad de los habitantes del campo, quienes además de necesidades y carencias también son poseedores de valiosos activos y recursos, generalmente intangibles pero no por ello menos importantes. Este reconocimiento permitió desarrollar la interacción del Proyecto con los microempresarios rurales sobre la base del respeto mutuo.

Tal vez el mayor logro del PADEMÉR, aunque a simple vista sea el menos visible, ha sido impulsar la construcción de un nuevo tejido social en las comunidades rurales donde hace presencia. Tejido social que se refleja en los lazos de cooperación desarrollados por familias campesinas, como las productoras y comer-

cializadoras de anturios en el municipio de Caldon, a través de la constitución de los Fondos Comunitarios de Solidaridad. Un tejido social construido en torno a una actividad microempresarial, como se ve en la historia de las artesanas y productores de capullo de seda.

Después de más de tres años de haber iniciado la ejecución de proyectos de creación y fortalecimiento de microempresas rurales, ser empresario rural tiene un nuevo significado para el Proyecto. Más allá de saber administrar un negocio próspero, en términos de los ingresos y empleos producidos, ser empresario rural significa tener capacidad de gestión, de liderar procesos de desarrollo autogestionados que beneficien no solo a su familia, sino también a todos sus vecinos y, sobre todo, tener capacidad de impulsar la construcción de redes de apoyo que generen cambios profundos en la calidad de vida de las comunidades rurales.

Historias como la de Luis Ibarra y sus hermanos en el municipio de Santander de Quilichao, en el departamento del Cauca; como la de Mery Castillo en el municipio de Chiles, en Nariño, o la de los agricultores de hortalizas orgánicas en el municipio de Marinilla, departamento de Antioquia, quienes ahora influyen de manera decisiva en el desarrollo de sus comunidades y en el futuro de las mismas, nos muestran un concepto mucho más valioso de ser empresario rural.

Las historias recogidas en este documento, con la intención de ilustrar los procesos regionales dinamizados por el Proyecto, no muestran necesariamente campesinos que se han enriquecido monetariamente con las acciones del PADEMÉR; lo que sí muestran estas historias son procesos de construcción de capacidades locales en los pobladores rurales acompañados por éste. Tales capacidades

se reflejan en el despegue y puesta en marcha de diversos proyectos de desarrollo comunitario que, aunque muy locales, son el resultado de la autogestión de los propios microempresarios.

Esta publicación representa un primer intento de sistematización del proceso vivido por el Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural –PADEMÉR– en la construcción y aplicación de instrumentos y metodologías que posibiliten una verdadera disminución de la pobreza rural, entendida no sólo como la generación de mayores ingresos económicos, sino también como el desarrollo de una mayor capacidad de gestión en las familias rurales.

El documento se compone de cinco capítulos. En el primer capítulo se realiza un análisis del significado de la microempresa en la economía colombiana, así como de las políticas que desde 1984 se han formulado en el país, con el objetivo de alcanzar el desarrollo de estas unidades económicas.

En el segundo capítulo, se describe y analiza el proceso de ejecución vivido por el Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural, sus antecedentes, objetivos, servicios que presta a los microempresarios y las modificaciones que se han realizado a su estrategia de operación inicial, hasta llegar a describir la forma como opera hoy.

En el tercer capítulo, se describen algunas de las experiencias del Proyecto en los departamentos de Cauca, Nariño y Antioquia. Son los propios microempresarios y técnicos de los proyectos ejecutados, quienes narran las historias sucedidas en torno a sus microempresas, a partir de la puesta en marcha del PADEMÉR en sus regiones.

En el cuarto capítulo, se extraen y analizan las enseñanzas adquiridas por el Proyecto en el proceso de fortalecimiento de

los campesinos y de sus actividades productivas, para llegar a ser empresarios de sus propias microempresas.

Finalmente, se realizan algunas reflexiones de las experiencias vividas por el Proyecto y del camino recorrido por los microempresarios rurales en la consolidación de sus actividades económicas, como

medio para la construcción de un mayor capital social en sus comunidades.

En el proceso a continuación descrito veremos cómo en medio del conflicto armado los campesinos colombianos siguen luchando por construir sus propios capitales y cómo un proyecto gubernamental busca acompañarlos en este difícil camino.

1.

SIGNIFICADO DE LA MICROEMPRESA EN COLOMBIA

La más reciente Ley que establece acciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, define la microempresa como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que posea una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores y activos totales por un valor inferior a quinientos uno (501) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes¹ (Ley 590/2000).

Durante las últimas tres décadas, el sector de las microempresas ha realizado una contribución sustancial a la economía colombiana. En 1997, aportaba cerca del 50% del empleo nacional y el sector informal² generaba cerca del 18% del PIB Urbano³.

En ese mismo año, el total de unidades económicas microempresariales del país era de 11,77 millones, entre empresas unipersonales y de dos o más personas, distribuidas en 76% en las áreas urbanas y 24% en las áreas rurales. De ellas, un 43% se ubicaba en el sector de servicios, 40% en el sector comercio y 12% en el sector de la producción⁴.

Este sector generaba entonces cerca de 15.5 millones de empleos: 70% del total del empleo producido por la econo-



¹ Para el año 2001, el Valor del Salario Mínimo Mensual Legal en Colombia era de \$286.000, equivalentes a US\$128,42.

² La actividad del sector informal con frecuencia es considerada como una medida de aproximación a la actividad de las microempresas (Cabal, 1998:9).

³ CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO ECONÓMICO. Evaluación de los programas de apoyo a la microempresa 1997-1998. D.N.P y otros. Bogotá, 1998.

⁴ Cifras tomadas de MARULANDA, Beatriz. "Mercado de microcrédito en Colombia". Ponencia presentada en el Seminario-taller: El Microcrédito en Colombia: Perspectivas para su consolidación y desarrollo. Bogotá, Marzo 29 de 2001.

mía nacional. En las 10 principales áreas metropolitanas, la oferta de empleo generado por las microempresas alcanzaba el 60% y en las zonas rurales esta oferta era del 88%⁵.

LA MICROEMPRESA EN EL ESPACIO RURAL COLOMBIANO

A partir de la década de los años 80, el sector rural colombiano ha venido registrando importantes cambios en la composición del empleo y del ingreso rural.

Como respuesta a los efectos de la crisis de rentabilidad de la agricultura, las actividades agrícolas han disminuido su importancia en la generación de ingresos, dando paso al incremento de actividades no agropecuarias como nuevas opciones de ingresos, tanto en las zonas de caseríos dispersos como en las cabeceras municipales rurales⁶.

Las estadísticas del sector rural muestran cómo en el año 1978, el 82% de la población rural se ocupaba y obtenía sus ingresos principales de las actividades agropecuarias, y cómo este porcentaje se redujo a un 66% en 1993⁷.

Las dos últimas décadas de historia del sector rural colombiano presentan un incremento creciente del aporte de los sectores no agropecuarios al total del ingreso de las familias rurales. La Encuesta Nacional de Hogares de 1997 indica que un 45% de los hogares rurales, es decir, un millón doscientos sesenta mil hogares, obtenía

sus ingresos exclusivamente de actividades agropecuarias; un 37%, equivalente a un millón treinta y seis mil hogares rurales, principalmente de pequeños negocios no agropecuarios y un 17% de una combinación de ambos tipos de actividades⁸.

Las estadísticas sectoriales nos muestran cómo la diversificación de las actividades productivas, generadoras de ingresos, representa una estrategia de maximización del beneficio económico de los sistemas productivos desarrollados por las familias rurales.

"La pluriactividad económica, el desarrollo de tecnologías más eficientes de producción, la monetización de los insumos y la creciente participación en el mercado alimentario y laboral, como oferentes y como demandantes, son algunas de las características actuales de las unidades económicas rurales, las cuales conllevan un alto dinamismo de intercambio entre el sector rural y urbano"⁹.

Cuando la producción familiar es pensada en términos de la generación de ingresos y el trabajo en términos de salario; cuando la actividad productiva deja de ser solo una estrategia de satisfacción de las necesidades básicas de la familia y pasa a ser una actividad pensada en términos de la remuneración y productividad alcanzadas. Se da, entonces, el paso de una explotación campesina de subsistencia a una microempresa rural.

"En 1999, la actividad principal de un 30% de la población rural económicamente activa de América Latina (unos 13.2 millones de personas) era no agrícola, un 80% de la cual se ubicaba en el sector de las microempresas (CEPAL, 1999). De los 34.5

⁵ *Ibid.*

⁶ El PADEMÉR asume como cabecera municipal rural aquellos Centros Administrativos Municipales con población inferior a 10.000 habitantes, cuyas características socioeconómicas son primordialmente rurales.

⁷ AYALA, Ulpiano. "Contribución al diagnóstico sobre la deuda social rural en Colombia". En el agro y la cuestión social. Bogotá, 1994.

⁸ Datos tomados de ECHEVERRI, Rafael. Empleo rural no agrícola en Colombia. Bogotá, Julio de 1999.

⁹ FORERO Alvarez, Jaime y otros. Definición de criterios para la orientación de la inversión pública de apoyo a la microempresa rural en Colombia. Bogotá, 1997.

millones de población rural económicamente activa en la agricultura, el mayor porcentaje se concentraba en el sector de las microempresas (por cuenta propia o con pocos empleados temporales y/o permanentes, familiares o no, remunerados o no)¹⁰.

POLÍTICAS NACIONALES DE ATENCIÓN A LA MICROEMPRESA

Colombia posee una de las experiencias más ricas en Iberoamérica en el diseño y aplicación de políticas de apoyo al desarrollo de las microempresas, particularmente en el esquema de cooperación entre gobierno y entidades privadas.

En el año de 1984, se formuló la primera política específica de fomento a las empresas vinculadas al sector informal de la economía nacional. En ese año el país afrontó una aguda crisis de desempleo, al igual que una crisis fiscal, lo cual hizo evidente la necesidad de apoyar el desarrollo de las microempresas como alternativa de generación de empleo, particularmente en las áreas urbanas¹¹.

Este primer Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa (Documento CONPES 2069) buscó que las microempresas dieran el salto de ser actividades apenas de subsistencia a ser actividades de acumulación, para ello el Plan se basó en el estudio de diversos programas de apoyo microempresarial que desde años atrás venían realizando entidades públicas, como el SENA, y entidades privadas, como la Fundación Carvajal.

¹⁰ DIRVEN, Martire. Impacto de los encadenamientos productivos y de las relaciones intersectoriales en el desarrollo de las pequeñas y microempresas rurales. Santiago de Chile, 2001.

¹¹ ARBOLEDA, José Ubernel. Una misión posible: políticas y programas de apoyo a la microempresa en Colombia. Bogotá, 1997.

La década posterior a la formulación del primer Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa se caracterizó por la realización de diversos programas de apoyo a estas unidades económicas, sin embargo, estos se concentraron en las ciudades más importantes del país, lo que definió la vocación de estos programas como de apoyo a las microempresas urbanas. Así mismo, la estructura de costos de las instituciones ejecutoras de las acciones de apoyo a las microempresas les impidió asumir acciones en lugares lejanos a sus ciudades sede de operación¹².

Los más recientes lineamientos de la actual política de apoyo al desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) se encuentran contenidos en la Ley 590 del 10 de julio de 2000, la cual establece El Consejo Superior de la Microempresa como organismo adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, responsable, entre otras funciones, de la definición de políticas generales de fomento de la microempresa; el apoyo a la articulación de los diferentes programas para el desarrollo de la microempresa y la evaluación periódica de estos programas.

La Ley 590 crea un nuevo instrumento para apoyar el desarrollo tecnológico y el talento humano vinculado a la microempresa, el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FOMIPYME), como una cuenta especial del Ministerio de Desarrollo Económico. El objeto de este fondo es la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las MIPYMES y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción. Además, la Ley 590 establece algunas normas para la regulación de los Sistemas de Microcrédito, entendido como el sistema de financiamiento de las microempresas.

¹² *Ibid.*



POLÍTICAS NACIONALES DE APOYO AL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA CUADRO COMPARATIVO

MICROEMPRESA RURAL:
UNA OPCIÓN DE VIDA

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA	PERÍODO 84-87	PERÍODO 88-90	PERÍODO 91-93	PERÍODO 94-98
OBJETIVOS	<p>Incrementar la productividad y rentabilidad de la microempresa.</p> <p>Crear nuevos puestos de trabajo.</p> <p>Mejorar el bienestar general de los ocupados.</p>	<p>Elevar la productividad del trabajo.</p> <p>Mejor y más adecuada remuneración de los factores productivos.</p> <p>Propiciar nuevos canales de comercialización.</p>	<p>Aumentar la productividad de las microempresas para lograr una mayor competitividad de sus productos, mejorar su acceso al crédito, optimizar sus canales de comercialización e insertar las pequeñas unidades en nuevos mercados y, como fruto de ello, mejorar los ingresos y el nivel de vida de sus propietarios y trabajadores.</p>	<p>Fomentar la generación de empleo y aumentar la productividad de las microempresas, a fin de lograr una mayor competitividad de sus productos.</p> <p>Lograr procesos eficientes de integración subsectorial.</p> <p>Desarrollar esquemas de subcontratación y fomentar la agregación tecnológica, de forma tal que pequeñas unidades de producción tengan acceso a componentes parciales y especializados de la producción.</p>

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA	PERÍODO 84-87	PERÍODO 88-90	PERÍODO 91-93	PERÍODO 94-98
OBJETIVOS		Fortalecer la autonomía tecnológica con microempresas productoras de bienes de capital. Acceso de las microempresas a Seguridad Social.		Como fruto de lo anterior, mejorar los ingresos y el nivel de vida de la población microempresarial.
ENTIDADES PARTICIPANTES	20 ONG, 4 organismos gubernamentales y 1 organismo internacional. En total, 25 Entidades ejecutoras.	45 ONG, 8 organismos gubernamentales, 6 intermediarios financieros, 5 entidades internacionales, 9 cámaras de comercio y 2 universidades. En total, 75 Entidades ejecutoras.	51 ONG, 19 organismos gubernamentales, 10 intermediarios financieros, 5 entidades internacionales, 22 cámaras de comercio y 2 universidades. En total, 109 Entidades ejecutoras.	47 ONG, 18 organismos gubernamentales, 10 intermediarios financieros, 1 entidad internacional, 22 cámaras de comercio, 2 universidades y 5 comercializadoras. En total, 105 Entidades ejecutoras.
ENTIDAD COORDINADORA	Departamento Nacional de Planeación: Unidad de Desarrollo Social.	Departamento Nacional de Planeación: Unidad de Desarrollo Social.	Departamento Nacional de Planeación: Unidad de Desarrollo Social.	Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa e Instituto de Fomento Industrial.

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA	PERÍODO 84-87	PERÍODO 88-90	PERÍODO 91-93	PERÍODO 94-98
SERVICIOS DE CAPACITACIÓN	42.000 trabajadores y empresarios capacitados.	25.393 empresarios capacitados, 311.500 asistentes, 13.250 reuniones de capacitación a grupos solidarios, con 18.645 empresarios agrupados.	123.445 empresarios capacitados, 648.392 asistentes a cursos en las metodologías de Atención Individual, Grupos Solidarios y Creación de Empresas.	Puesta en marcha de un Programa Nacional de Servicios Tecnológicos, coordinado por la Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa, a través de un sistema de cofinanciación de proyectos de: formación empresarial, formación técnica, centros de desarrollo productivo, comercialización y servicios de información. Meta: 500.000 empresarios y trabajadores capacitados.
SERVICIOS DE ASESORIA	33.000 microempresarios asesorados.	21.503 microempresas asesoradas, 127.100 visitas de seguimiento a familias empresarias.	68.927 empresas asesoradas en atención pre y post-crédito en 344.635 visitas.	Meta: 500.000 empresarios y trabajadores asesorados.
SERVICIOS DE CRÉDITO	Recursos por USD1.5 millones con crédito del BID.	Línea BID por USD10.9 millones: USD7 millones de crédito y USD3.9 millones de contrapartida.	Programa de crédito por USD28.2 millones: USD22.2 recursos BID y USD6 millones de contrapartida local.	Línea de crédito BID por USD45 millones, para la puesta en marcha de un Sistema de Financiamiento Integral para la Microempresa: FINURBANO. Coordinado por el Instituto de Fomento Industrial, a través de un esquema de redescuento a Intermediarios financieros.

LINEAMIENTOS DE POLÍTICA	PERÍODO 84-87	PERÍODO 88-90	PERÍODO 91-93	PERÍODO 94-98
SERVICIOS DE CRÉDITO	Meta: 8.500 créditos.	Meta: 3.750 créditos a microempresas.	Meta: 37.211 beneficiarios.	Se promueve un esquema de garantías de segundo piso, a través del Fondo Nacional de Garantías, asignando para ello \$34.300 millones para los cuatro años del Plan. Meta: Otorgamiento de 700.000 créditos.
SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN	Impulso a puntos de venta, ferias y campañas de venta.	Creación de 4 comercializadoras y 2 Programas de Mercado SICME (Sistema de Información Comercial para Microempresas) en 3 cámaras de comercio.	Promoción de 22 Programas de Mercado SICME en 10 cámaras de comercio.	Meta: Fortalecimiento de las 5 Comercializadoras existentes y promoción de 26 Agencias Promotoras de Comercialización. Atención de 48.000 microempresas por año. Implantación del SICME en todas las capitales de departamento.
SERVICIOS DE DESARROLLO TECNOLÓGICO	Se concretó en cursos técnicos de capacitación y complementación impartidos por el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.	Además de los cursos regulares, en algunas regionales del SENA se impartió asistencia técnica a microempresarios.	Promoción de 9 Centros de Desarrollo Productivo, CDP. Montaje efectivamente de 4 CDP.	Meta: Consolidación y reestructuración de los nueve CDP existentes y creación de 31 adicionales. Atención de 28.000 usuarios por año. Implantación del Sistema de Orientación Tecnológica en todas las capitales de departamento.
ORGANIZACIÓN MICROEMPRESARIAL	Se creó la Confederación de Microempresarios de Colombia, CONAMIC.	Apoyo a cerca de 50 organizaciones de empresarios.	Creación de Fondos Rotatorios de Apoyo a la Organización Microempresarial.	

Fuente: DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. "Plan Nacional para la Microempresa 1994 - 1998". Documento CONPES 2732-DNP: UDE-UDS. Documento Mimeografiado: Bogotá, 1994.

2. EL PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA RURAL

En 1993, el Gobierno colombiano solicitó al Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, FIDA, asistencia para el fortalecimiento de sus políticas de desarrollo rural y alivio de la pobreza en los sectores rurales. Como respuesta, el FIDA realizó dos Misiones a Colombia, las cuales evidenciaron la difícil situación vivida por los campesinos sin tierra y la urgente necesidad de apoyar la diversificación productiva de los pobres rurales. El rol de la microempresa rural como solución a estos problemas fue enfatizado en los informes de estas Misiones y en diversos documentos gubernamentales producidos con posterioridad.



PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS MICROEMPRESAS RURALES ENCONTRADAS POR LAS MISIONES DEL FIDA¹³

□ La actividad microempresarial representaba una fuente complementaria de ingresos para las familias campesinas, por lo cual los flujos monetarios y la utilización de la mano de obra, generados por la actividad económica principal y los generados por la actividad microempresarial eran difícilmente identificables en forma separada.

□ La racionalidad en la utilización de los recursos disponibles de mano de obra y capital del microempresario rural respondía a un complejo sistema de reducción de riesgos y de decisiones relacionadas con la distribución de los ingresos. Frente a la decisión de invertir en la microempresa o gastar en las necesidades

¹³ FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRÍCOLA, Proyecto de apoyo al desarrollo de la microempresa rural -PADEMÉR-. Informe de Evaluación Ex Ante, No. 0699-CO, Bogotá, junio de 1996.

de la familia, el campesino privilegiaba la familia.

❑ La mano de obra de la microempresa generalmente era familiar y por ello, no se contabilizaba como parte de los costos de producción; generalmente no era remunerada y cuando se remuneraba, se hacía en especie.

❑ El número promedio de empleados de la microempresa rural, no agropecuaria, era de dos (2) en manufacturas y uno (1) en servicios y comercio.

❑ La microempresa rural, generalmente, mantenía una relación directa o indirecta con el predio. El microempresario cultivaba su parcela, criaba especies menores y en las épocas de menor rentabilidad de las actividades agropecuarias vendía su fuerza de trabajo o desarrollaba actividades de servicios y comercio.

❑ Un alto porcentaje de las microempresas de subsistencia era propiedad de mujeres. En general, estas microempresas operaban en una escala económica más reducida y en actividades con menos posibilidades de generación de ingresos, que aquellas microempresas propiedad de hombres; esto dificultaba aún más sus posibilidades de desarrollar mecanismos de acumulación.

❑ Los procesos productivos de las microempresas rurales se caracterizaban por sus bajos niveles tecnológicos, por la baja calidad y volumen de la producción, por la falta de capital de trabajo y por sus inestables relaciones con el mercado.

❑ Los problemas tecnológicos de la producción unidos a los niveles de escolaridad mínimos de los microempresarios y a su baja capacidad de pago para asumir obligaciones crediticias, constituían las principales barreras de las microempresas rurales para su consolidación y desarrollo.

❑ Las actividades microempresariales eran desarrolladas de manera disper-

sa y por ello sus productos se encontraban alejados de los centros de mercado.

Estas características de las microempresas rurales, unidas a las condiciones de pobreza de las familias campesinas, evidenciaron la necesidad de formular y ejecutar un proyecto específico para apoyar su desarrollo.

Fue así como el 30 de junio de 1997, el Gobierno colombiano y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola decidieron iniciar la implementación del Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural, PADEMÉR, el cual es financiado con recursos provenientes del Contrato de Préstamo FIDA 426-CO y recursos de contrapartida nacional.

OBJETIVOS DEL PROYECTO DE APOYO AL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA RURAL

El objetivo final del PADEMÉR es contribuir a la reducción de la pobreza rural en el país a través del incremento del empleo y de los ingresos de las familias; para ello, apoya el desarrollo de las microempresas rurales.

Los resultados del proyecto se concretan en:

❑ Fortalecer de manera integral las unidades económicas de los microempresarios rurales, al lograr la formalización e incremento de los empleos e ingresos que ellas generan, como resultado del mejoramiento de sus procesos administrativos, productivos y comerciales.

❑ Canalizar recursos de crédito, otros servicios financieros e incentivos a las microempresas rurales, para hacer posible el financiamiento de sus necesidades de inversión y de capital de trabajo.

❑ Proveer servicios no financieros a los microempresarios rurales en forma



oportuna y adecuada, a través de la contratación de programas de capacitación, asistencia técnica y asesoría necesarios para el logro de una producción, comercialización y gestión acordes con las exigencias del mercado.

❑ Desarrollar mecanismos de competitividad en la oferta de servicios a los microempresarios, a través de la realización de concursos abiertos que permitan a diversas entidades ejecutoras (como ONG, universidades y centros de investigación y transferencia de tecnología) presentar sus propuestas de acompañamiento integral a los microempresarios rurales.

❑ Fortalecer los sistemas de encadenamientos productivos regionales, en el marco de las políticas del Plan Nacional de Desarrollo y de las políticas específicas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

GRUPO OBJETIVO DEL PROYECTO

El PADEMÉR define el concepto de microempresa rural a partir de los sujetos y actividades productivas con mayores potencialidades para ser apoyados en los procesos de superación de la pobreza. De esta manera, para efectos de la ejecución del Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural se entiende como **Microempresa rural**:

«Toda actividad económica desarrollada en los sectores primario, secundario y/o terciario, individual o colectivamente, encaminada a lograr mayor capacidad productiva y un mayor valor agregado de manera auto sostenible, ya sea que se realice en el predio o extrapredialmente, con posibilidades de vincularse a encadenamientos productivos locales o regionales».

Son elegibles como beneficiarios(as) directos(as) del Proyecto:

❑ Los campesinos, especialmente las mujeres y los jóvenes, radicados en alguna de las áreas declaradas prioritarias para la ejecución del Proyecto, que acrediten ingresos netos anuales no mayores al equivalente de USD 3.000 anuales¹⁴ provenientes de la actividad microempresarial y/o explotación de sus fincas y/o de salarios u otras fuentes de ingresos dentro o fuera de la finca.

❑ Las microempresas individuales deberán tener un lugar identificable de trabajo y ubicarse en un área declarada prioritaria para la implementación del Proyecto, sus activos no podrán superar el equivalente de USD 15.000, sin incluir los bienes inmuebles, y no podrán tener más de 3 empleados de tiempo completo.

❑ Las microempresas colectivas, emprendidas por grupos, cooperativas y organizaciones de beneficiarios, formales o no formales, deberán ubicarse en las áreas prioritarias para la ejecución del Proyecto. Al menos el 80% de los miembros de la microempresa colectiva deberán cumplir con las condiciones solicitadas para microempresarios individuales, sus activos no podrán superar el equivalente a USD 70.000 –excluyendo bienes inmuebles– y no podrán tener más de 10 empleados permanentes.

ESCENARIO NACIONAL PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PADEMÉR

Si se analiza el contexto nacional en el cual se inició la ejecución del Proyecto, incrementar los ingresos y el empleo de

¹⁴ Para el año 2001, la Tasa de Cambio Vigente era de US\$1 = \$2.227.





la población rural más que un objetivo, representó un reto:

El año de 1998 representó para el desarrollo económico del país un año crítico, un año en el cual la Tasa de Desempleo Nacional alcanzó el 16% y el crecimiento del Producto Interno Bruto prácticamente fue nulo: 0.48% (Datos del Banco de la República, 1998).

La situación socioeconómica del sector rural, para esta época, era igualmente desalentadora, considerando que la contribución del PIB Agropecuario al PIB Nacional venía en descenso desde principios de la década, como producto del estancamiento del sector.

Durante el período comprendido entre 1990 y 1997, el área dedicada a las actividades agrícolas disminuyó en 782 mil hectáreas. En este mismo período el empleo sectorial se vio igualmente afectado, los cultivos transitorios perdieron cerca de 199.600 empleos y los cultivos permanentes, sin café, solo alcanzaron a generar alrededor de 131.000 empleos rurales (Datos de la Misión Rural, 1998).

Mientras la población rural tuvo un crecimiento cercano a 1'200.000 personas, durante este tiempo, el sector agropecuario creció sólo en 45.600 empleos netos. (Datos del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 1999).

En consecuencia, buena parte de la población rural económicamente activa debió desplazarse hacia otras actividades productivas no agropecuarias o migrar hacia los centros urbanos, agravándose así el problema de desempleo nacional.

Durante la década de los años 90, se agudizó también la incidencia de la pobreza en el área rural. En 1988, el 62% de la población rural era pobre, en 1995 este porcentaje se elevó al 68%. En el año en que inició su ejecución el PADEMÉR, 1998, 4.8 millones de habitantes rurales

vivían en condiciones de extrema pobreza (DNP, 1998).

Pero la agudización de la pobreza rural en la década de los 90 se debió no sólo a la crisis del sector agropecuario, también influyó de manera decisiva el re-crecimiento del conflicto armado vivido por los colombianos desde décadas anteriores.

En los años 90, el fenómeno del desplazamiento, representado en el éxodo masivo de familias campesinas que huyen de las fuerzas enfrentadas, afectó a la población civil como nunca antes. Las estadísticas acerca del desplazamiento rural registran una población de colombianos cercana a las 900.000 personas, desde 1985 a 1996, datos que muestran la magnitud del fenómeno en el país.

"En el sector rural, que se ha convertido en el campo de batalla de la confrontación entre ejército, guerrilla y paramilitares, la muerte se extiende no sólo a los uniformados, sino de manera cada vez más cruel azota a la población civil campesina, que en ese fuego cruzado es arrastrada y expulsada sin que medie una complicidad o una vinculación con los grupos armados"¹⁵.

Desarrollar microempresas en medio de la agudización de la pobreza y del conflicto armado en el sector rural, ese es el reto que desde 1998 asumió el PADEMÉR en Colombia.

CRITERIOS PARA LA FOCALIZACIÓN DEL PADEMÉR

Para el PADEMÉR se hizo evidente desde su inicio, que sus acciones para re-

¹⁵ SOLARTE Lindo, Guillermo. La convivencia en Colombia. Más allá de las armas. Bogotá, 1998.

ducir la pobreza deberían estar claramente focalizadas, tanto en la población objetivo, como en las áreas geográficas de ejecución del Proyecto, a fin de lograr un mayor impacto en la generación de empleo e ingresos para las familias rurales.

Siguiendo esta directriz, la selección de las regiones en las cuales se iniciaría la ejecución del Proyecto, obedeció no sólo al criterio de regiones con mayores índices de necesidades básicas insatisfechas, sino también, al criterio de regiones con posibilidades de desarrollar especializaciones productivas, con el fin de lograr la integración vertical de los campesinos a procesos de producción más eficientes, tanto en la transformación agroindustrial como en la comercialización final de sus productos.

La ejecución del PADEMÉR se inició bajo la premisa de que procesos dinámicos de incremento en los niveles de ingresos de las familias pobres, inciden en su entorno; ya que estimulan la demanda en los mercados regionales de bienes y servicios y generan mayores oportunidades de empleo, lo cual da como resultado un clima favorable para la reducción de la pobreza regional.

Observando esta premisa, se seleccionaron para la puesta en marcha del Proyecto departamentos con altos índices de Necesidades Básicas Insatisfechas, de ruralidad, de presencia de minifundios y de desempleo, pero a la vez, con vías de comunicación, servicios básicos en viviendas y ubicación cercana a los centros de comercialización, parámetros que permitirían el desarrollo de empresas rurales competitivas, desde el punto de vista de sus ventajas comparativas.

Siguiendo estos parámetros, el PADEMÉR inició su implementación en los departamentos de Cauca, Nariño (ubicados en la Región Andina), Bolívar y Sucre (ubicados en la Región de la Costa Atlántica).

Para el segundo año de ejecución, 1999, el Proyecto extendió sus actividades a los departamentos de Boyacá y Antioquia (departamentos de la Región Andina). Posteriormente, el Proyecto ha venido extendiendo sus áreas de ejecución en forma gradual a otros departamentos del país.

PUESTA EN MARCHA DEL PADEMÉR

LA ESTRATEGIA OPERATIVA INICIAL DEL PROYECTO

El PADEMÉR se enmarcó en los objetivos del Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa (1994 –1998) y en las Políticas de desarrollo rural y mitigación de la pobreza vigentes.

Dada la importancia de la población campesina sin tierra, la correlación entre ese grupo social, la pobreza rural y las escasas oportunidades de trabajo previstas en el sector agrícola, el Gobierno colombiano tomó la decisión estratégica de fomentar, además de las actividades agropecuarias, las actividades productivas rurales no agropecuarias.

El apoyo al desarrollo de la microempresa rural representó un desafío con cierto riesgo para el Gobierno, ya que en el país no existía ninguna experiencia previa importante a este respecto. A diferencia de las microempresas urbanas, las cuales llevaban más de una década recibiendo los servicios brindados por los diferentes planes de apoyo de carácter gubernamental.

Debido a esto, la estrategia general del PADEMÉR tomó como soporte principal la utilización de los mecanismos ya existentes para el desarrollo de las microempresas urbanas en Colombia.

Dichos mecanismos funcionaban mediante el establecimiento de una Red de servicios a los microempresarios, la cual



integraba la oferta institucional pública y privada.

Desde entonces, el apoyo al desarrollo de las microempresas rurales, a través del PADEMÉR, ha comprendido tres componentes fundamentales, los cuales en su formulación inicial fueron concebidos así:

1. Servicios Tecnológicos

Cuyo objetivo era el de ofrecer asesoría y capacitación a los microempresarios, a fin de lograr adecuados niveles en su gestión empresarial, desarrollo productivo y comercialización de sus productos.

Estos servicios eran prestados por ONG y fundaciones privadas ubicadas en las regiones de ejecución del PADEMÉR, a través de la presentación de un Proyecto de Servicios Tecnológicos a la Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa para su cofinanciación.

Anualmente, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural suscribía contratos de administración del Componente de Servicios Tecnológicos con la Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa, responsable de coordinar la ejecución de este Componente, de conformidad con el Contrato de Préstamo FIDA 426 – CO, el cual siguió en su formulación los lineamientos de Política establecidos en el Plan Nacional para la Microempresa (1994-1998)¹⁶.

2. Servicios Financieros

Cuyo fin era facilitar el acceso de los microempresarios rurales a recursos de crédito, a través de la presentación de proyectos de inversión para la financiación de sus emprendimientos rurales. Estos servicios podían ser solicitados a la banca formal o a ONG y Cooperativas, quienes a su vez redescataban recursos de crédito de

la banca de segundo piso: El Instituto de Fomento Industrial, IFI, y el Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, FINAGRO. El primero, especializado en la financiación de microempresas urbanas, a través de entidades financieras no formales, tales como ONG y Fundaciones, y el segundo, especializado en la financiación de actividades del sector agropecuario, a través de la banca formal.

3. Fortalecimiento Institucional

Cuya finalidad era la de contar con un sistema de oferta de servicios calificados e integrales para los microempresarios rurales en las regiones de ejecución del Proyecto.

Este componente era ejecutado por la Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa, quien evaluaba y establecía las necesidades de fortalecimiento institucional de las Entidades ejecutoras, como resultado de un análisis de su trayectoria, experiencia y antecedentes.

PRIMER AÑO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

En el primer semestre del año 1998, el PADEMÉR abrió su primera Convocatoria para la selección de Proyectos de Servicios Tecnológicos a las Microempresas Rurales.

Considerando que la estrategia operativa del PADEMÉR se basó en la experiencia del Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa 1994-1998, la Corporación Mixta para el Desarrollo de la Microempresa fue la entidad designada por el Gobierno Nacional para seleccionar, viabilizar y contratar la ejecución de los Proyectos de Servicios Tecnológicos.

En ese primer año de ejecución del PADEMÉR, la Corporación aprobó y contrató cinco proyectos regionales de servicios tecnológicos, con los cuales se beneficiaron



¹⁶ Al respecto, ver Cuadro comparativo de las políticas nacionales de apoyo al desarrollo de la microempresa, página 20 en este documento.

1.913 microempresarios rurales (1.119 hombres y 794 mujeres).

La Unidad Técnica Nacional Coordinadora del PADEMÉR, ubicada en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, fue la encargada de realizar el proceso de seguimiento a la ejecución de estos proyectos. Este seguimiento permitió detectar algunas características determinantes en la estrategia operativa bajo la cual se inició la ejecución de los Componentes del Proyecto, dichas características, a su vez, evidenciaron las deficiencias de las estrategias urbanas de apoyo a las microempresas aplicadas en escenarios rurales:

❑ Un gran porcentaje de los Proyectos de Servicios Tecnológicos, que buscaban capacitar y asesorar a los microempresarios rurales, fueron formulados y presentados por las mismas Organizaciones no Gubernamentales que tradicionalmente habían sido las ejecutoras del Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa —orientado hacia el fortalecimiento de la microempresa urbana—. Como consecuencia, tanto las metodologías como los contenidos de un alto porcentaje de los proyectos, recibidos por la Corporación, correspondieron a propuestas genéricas de Servicios Tecnológicos, sin llegar a ser adecuadas a las condiciones y demandas específicas de los microempresarios rurales.

❑ Un 80% de los Proyectos de Servicios Tecnológicos a las Microempresas Rurales, aprobados por la Corporación en el primer año de ejecución del PADEMÉR, se concentraron en la capacitación empresarial y en la asesoría en gestión administrativa y financiera de los microempresarios rurales, dejando en un segundo plano la asistencia técnica en los procesos productivos de las empresas y la asesoría en estrategias de mercadeo y comercialización para sus productos.

❑ Ni en la definición de los conocimientos impartidos, ni en la selección de las metodologías de enseñanza utilizadas por las Entidades ejecutoras, se emplearon técnicas participativas, que consultaran las expectativas y opiniones de los microempresarios rurales. Esto trajo como consecuencia, una débil apropiación de estos conocimientos por parte de los microempresarios, quienes no les encontraron un uso práctico e inmediato en sus actividades productivas.

❑ Los proyectos financiados por el PADEMÉR, en 1998, fueron ejecutados de forma totalmente aislada de los renglones productivos identificados como promisorios en los Planes de Desarrollo Regionales y Nacionales.

Esto ocasionó una total dispersión en la inversión de los recursos de desarrollo y fortalecimiento de las microempresas rurales y por lo mismo, un bajo impacto en el ámbito regional. Lo anterior, se debió en gran parte al desconocimiento, por parte de las Entidades ejecutoras de los Proyectos de Servicios Tecnológicos, de las políticas públicas y prioridades del desarrollo rural.

❑ Los Proyectos de Servicios Tecnológicos se concentraron en su mayoría en la atención de microempresas de subsistencia, logrando un bajo impacto en el mejoramiento de su gestión administrativa y eficiencia productiva y ningún impacto en la generación de ingresos y empleo en las regiones de localización de estas microempresas.

❑ De otra parte, los servicios financieros a los microempresarios rurales no lograron entrar en funcionamiento, principalmente porque las condiciones socioeconómicas de pobreza, características de los microempresarios rurales, fueron vistas como de alto riesgo financiero por parte de la banca formal.

Adicionalmente, la colocación de recursos de crédito en esta población, ubi-



cada de manera dispersa en la geografía regional, implicaba elevados costos administrativos.

Durante sus primeros dos años de ejecución, el Proyecto trató en vano de colocar sus recursos a través de la banca formal (con el objetivo de financiar las necesidades de crédito de los microempresarios rurales). Esta situación coincidió con la crisis financiera afrontada, a finales de la década de los noventa, por el sector cooperativo financiero colombiano, y con el incremento del déficit fiscal nacional, situación de recesión de la economía que repercutió en el incremento de las tasas de interés de los créditos bancarios.

En junio de 1998, la tasa de interés activa nominal de la banca nacional alcanzó el 50.5% anual y la tasa de interés nominal del crédito agropecuario el 40.8% anual para los pequeños productores. Este incremento repercutió directamente en las tasas de interés cobradas por las Fundaciones y ONG financieras a los microempresarios, dado que estas entidades obtenían sus recursos directamente del IFI y de la banca nacional.

En el año de 1998, las tasas de interés de las Instituciones de Microcrédito alcanzaron niveles superiores al 50% anual en el sector urbano.

Esta situación de la banca nacional limitó aún más las posibilidades de contar con intermediarios financieros interesados en la colocación de recursos de crédito en la población objetivo del PADEMÉR.

□ Así mismo, para los microempresarios rurales el acceso a crédito a través de la banca formal presentaba múltiples factores que hacían poco atractivo su vinculación al sistema financiero nacional: demasiados trámites y requisitos que encarecían el crédito; exigencia de garantías difíciles de cumplir por parte de los microempresarios; morosidad por ser deudores o codeudores de otros créditos, lo

cual les impedía acceder a nuevos créditos; préstamos dirigidos exclusivamente a líneas productivas agropecuarias, sin posibilidades de financiar otras fuentes de ingresos no ligadas directamente con esta actividad y demoras en el desembolso de los recursos de crédito, que lo volvían inoportuno para su utilización.

SEGUNDO AÑO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO

En el siguiente año, para la contratación de los nuevos Proyectos de Servicios Tecnológicos, la Unidad Técnica Nacional Coordinadora del Proyecto se basó en los resultados del primer año de ejecución y decidió realizar algunas modificaciones en su estrategia de implementación, aprovechando que el Proyecto iniciaría acciones en dos nuevos departamentos del país: Antioquia y Boyacá, departamentos ubicados en el Occidente y Centro del país, respectivamente.

Los lineamientos que guían, desde 1999, la ejecución del PADEMÉR son:

1. Coordinación del Proyecto con el ámbito regional

La primera acción que se realizó en los nuevos departamentos de ejecución del Proyecto, consistió en una amplia divulgación de las estrategias del PADEMÉR. En esta divulgación participaron las entidades públicas y las Organizaciones no Gubernamentales del nivel regional, interesadas en el desarrollo rural departamental. El PADEMÉR inició desde entonces un proceso de coordinación permanente para su ejecución con las instancias regionales públicas y privadas.

2. Focalización regional del Proyecto

Con la participación de las entidades departamentales se realizó una selección



de regiones a ser atendidas por el PADEMÉR. Con este propósito, el Proyecto diseñó una metodología de calificación de regiones departamentales, basada en la selección de aquellas con mayor ruralidad y pobreza, pero a la vez con mayores potencialidades de convertirse en polos de desarrollo empresarial para la población rural.

De esta manera, se seleccionaron dos regiones por cada uno de los nuevos departamentos de ejecución del Proyecto, observando los siguientes criterios:

❑ Indicadores de pobreza y de NBI: población por debajo de la línea de pobreza, respecto a población total, más del 40%.

❑ Población rural: población residente en cabecera municipal, sobre población dispersa o en veredas, menos del 60%.

❑ Predominio de minifundios: número de predios con menos de 10 hectáreas sobre número total de predios agrícolas, más del 80%.

❑ Predominio de actividades agropecuarias: población activa en el sector agropecuario sobre población activa total, más del 60%.

❑ Condiciones de estabilidad política y social: suficientes para la provisión de servicios de apoyo técnico y desembolso de créditos.

❑ Infraestructura mínima de comunicaciones: que permita el acceso de los microempresarios a costos competitivos y en condiciones oportunas a los mercados potenciales.

❑ Masa crítica de tradición productiva: conocimientos y destrezas previas en la población beneficiaria para el desarrollo de microempresas y agroindustrias rurales.

❑ Capacidad institucional local: presencia de instituciones de primer piso en condiciones de prestar servicios tecnoló-

gicos y financieros a los microempresarios rurales.

3. Atención a las especificidades productivas regionales

Una vez seleccionadas las regiones departamentales en las cuales se ejecutaría el Proyecto, se procedió a la selección de las actividades productivas promisorias para el desarrollo empresarial rural en el ámbito regional. Observando para ello, principalmente, las actividades productivas contempladas en los Planes de Desarrollo Departamentales y/o Municipales como promisorias, en términos de sus posibilidades de generar empleo en zonas de economía campesina, de obtener mayor valor agregado a nivel regional y de potencializar encadenamientos productivos.

4. Proyectos formulados en forma participativa

Una vez identificadas las regiones y actividades productivas en las cuales se focalizaría la ejecución del PADEMÉR, la Unidad Coordinadora procedió a realizar convocatorias regionales para la selección de los Proyectos de Servicios Tecnológicos que serían cofinanciados.

Dentro de los criterios para la selección de estos proyectos, el PADEMÉR priorizó su formulación en forma participativa con los microempresarios que serían sus beneficiarios directos.

Previamente a la aprobación final de los Proyectos de Servicios Tecnológicos, el equipo de profesionales de la Unidad Coordinadora del PADEMÉR realizó talleres de validación de los proyectos preseleccionados con los microempresarios, con el objetivo de verificar que las propuestas presentadas por las Entidades ejecutoras realmente respondieran a las expectativas e intereses de los microempresarios y a las necesidades de sus unidades económicas.



5. Proyectos con posibilidades de generar encadenamientos productivos

Uno de los criterios definidos por el PADEMÉR, como prioritarios para la selección de los proyectos a cofinanciar, consistió en la selección de aquellos proyectos vinculados a actividades económicas, con posibilidades de encadenarse a procesos económicos más amplios, y que por ello pudieran generar un mayor valor agregado a nivel regional y recibir las ventajas de trabajar en una cadena productiva. Entre otras, la organización gremial por cadenas productivas y el acceso a mercados mayoristas.

6. Integración de entidades prestadoras de servicios tecnológicos

Desde su inicio, el PADEMÉR definió como un mecanismo estratégico para asegurar el fortalecimiento de las microempresas rurales, más allá del horizonte del Proyecto, el impulso a la conformación de un tejido de instituciones de soporte a las microempresas que orientará y potenciará el desarrollo microempresarial rural en los departamentos de ejecución del Proyecto.

Para el segundo año de ejecución del PADEMÉR, a través de la conformación de las **Redes de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural, REAMER**¹⁷, se impulsó la cooperación entre las diversas entidades prestadoras de Servicios Tecnológicos. Como resultado, los proyectos del segundo año, cofinanciados por el PADEMÉR, se caracterizaron por ser ejecutados por alianzas constituidas entre ONG, universidades y centros de investigación. Estas alianzas posibilitaron la ejecución de

¹⁷ Desde hace tres años estas Redes vienen siendo fortalecidas por el Programa Regional de Capacitación en Desarrollo Rural –FIDA/CIARA.

Proyectos de Servicios Tecnológicos integrales, a través de los cuales los microempresarios rurales recibieron asistencia técnica, capacitación y asesoría en las áreas de gestión empresarial, desarrollo productivo y generación de estrategias de mercadeo y comercialización. Servicios brindados por entidades especializadas en cada una de estas áreas.

7. Fortalecimiento de la capacidad de decisión de los actores regionales

A partir del segundo año de ejecución, el PADEMÉR ha buscado dar una mayor participación a las regiones en la selección y priorización de los proyectos a desarrollar.

Con este objetivo, en el año 1999, en cada uno de los departamentos de ejecución del Proyecto, se crearon Comités regionales de conceptualización de proyectos, conformados por representantes de los microempresarios rurales; de las universidades regionales; de las REAMER; de las entidades financieras y/o de las entidades del sector agropecuario del nivel regional.

Estos Comités fueron los responsables de emitir conceptos acerca de la pertinencia regional de los proyectos presentados, de conformidad con las especificidades productivas de la región y de sus posibilidades en el mercado, así como de realizar su priorización, observando para ello las prioridades del desarrollo regional rural.

Siguiendo estos lineamientos, durante el segundo año de ejecución del PADEMÉR se cofinanciaron un total de once proyectos regionales, con los cuales se beneficiaron **2.818 microempresarios rurales** (1.442 hombres y 1.376 mujeres). Dos de los proyectos financiados en el segundo año correspondieron a la segunda fase de los proyectos más promisorios ejecutados en el primer año del



PADEMÉR, en el departamento del Cauca. Promisorios en términos de sus posibilidades de contribuir a la formación de una cultura empresarial en los microempresarios rurales, así como a la generación de ingresos e impacto en la disminución de la pobreza regional.

LA ESTRATEGIA OPERATIVA ACTUAL DEL PADEMÉR

Terminado el segundo año de ejecución del Proyecto, se validaron y comprobaron las ventajas de los nuevos lineamientos de operación que la Unidad Técnica Nacional Coordinadora imprimió a la ejecución del PADEMÉR, y se establecieron las deficiencias de algunas de las estrategias de intervención originalmente definidas en el Contrato de Préstamo.

Con estos resultados, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y el Departamento Nacional de Planeación decidieron solicitar al Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola –FIDA– la modificación de la estrategia de operación inicialmente definida para el Proyecto PADEMÉR.

Gracias a la modificación del Contrato de Préstamo FIDA 426 – CO, desde el año 2000 el Proyecto cuenta con nuevos lineamientos, mecanismos y estrategias de operación, que permiten brindar a los microempresarios rurales servicios más acordes con sus condiciones socioeconómicas y con las demandas de sus microempresas.

Servicios del Proyecto a los microempresarios rurales

Los servicios que actualmente brinda el PADEMÉR a los microempresarios rurales parten de la identificación, en forma participativa, de las demandas y debilidades de sus microempresas en las áreas de atención del Proyecto. El apoyo

a los microempresarios se materializa en la prestación de dos tipos de servicios: Servicios Tecnológicos y Servicios Financieros, los cuales pueden brindarse en forma paralela o independiente, dependiendo de las necesidades concretas de las microempresas.

1. Servicios Tecnológicos a los Microempresarios Rurales

El PADEMÉR cofinancia, a través de recursos no reembolsables, la ejecución de proyectos de acompañamiento integral a los microempresarios, a fin de superar las deficiencias técnicas en su producción y gestión administrativa, identificar y superar las debilidades de sus procesos de comercialización y mercadeo y preparar planes de creación, expansión y fortalecimiento de sus empresas.

De manera general los servicios tecnológicos comprenden:

- Procesos de capacitación básica, asesoría y/o asistencia técnica¹⁸ que contribuyan al desarrollo de competencias empresariales básicas en los microempresarios rurales, entendidas como el conjunto de habilidades y destrezas necesarias para el manejo de una empresa (Componente de Gestión Empresarial).

¹⁸ El Proyecto diferencia claramente los Servicios de Capacitación, Asesoría y Asistencia Técnica Empresarial:

Capacitación empresarial: Son los procesos estructurados o semiestructurados de enseñanza y aprendizaje orientados al desarrollo de conocimientos, capacidades, habilidades y/o destrezas para comprender y manejar conceptos, criterios, técnicas y herramientas en la gestión administrativa, de producción, mercadeo y finanzas de las microempresas. La capacitación se desarrolla a través de cursos, talleres, seminarios, etc.

Asesoría empresarial: Se refiere a los procesos de transferencia e intercambio de información, con el propósito de orientar al empresario en la identificación de los problemas de gestión de su empresa y crear alternativas de solución a proble-





□ Asesoría y/o asistencia técnica en procesos de modernización tecnológica y diversificación productiva directamente relacionados con la línea de producción principal de la actividad microempresarial (Componente de Desarrollo Productivo).

□ Asesoría y asistencia técnica en aspectos comerciales, como la identificación de mercados potenciales, estrategias de negociación, diseño y posicionamiento de marcas y productos, licenciamiento y codificación mercantil de los mismos (Componente de Mercadeo y Comercialización).

□ Asesoría a los microempresarios para su organización empresarial, con el fin de aumentar su poder de negociación en el mercado, a través de la estandarización de calidad, precio, presentación y volúmenes de producción (Componente de Desarrollo Organizativo y Empresarial).

Actualmente el PADEMÉR cofinancia un total de diez proyectos regionales, con los cuales se benefician **2.101 microempresarios rurales** (1.245 hombres y 856 mujeres). Dos de estos proyectos regionales corresponden a la tercera y última fase del proceso de acompañamiento del PADEMÉR, el cual se inició en el se-

mas específicos que faciliten la toma de decisiones del empresario con mayores niveles de eficiencia y obtención de resultados. La actividad de asesoría generalmente es individual y orientada a resolver un problema específico en un área determinada de la microempresa. Con la asesoría se puede apoyar el desarrollo de planes de negocios, aplicaciones a créditos, reducción de costos de producción, etc.

Asistencia técnica: Está referida a los procesos de acompañamiento y participación directa del técnico o especialista en la solución de problemas específicos para la implantación de las decisiones tomadas directamente en la empresa. La asistencia técnica puede brindarse para apoyar las actividades de gestión, producción y/o comercialización de la empresa (Gutiérrez Olivera, 1999:31).

gundo semestre del año 1.998 en torno a las actividades de alfarería; producción y comercialización de flores; agroindustria panelera y sericultura.

Las historias de estos proyectos son presentadas en la tercera parte de este documento.

2. Servicios Financieros a los Microempresarios Rurales

El Proyecto contribuye, a través de recursos reembolsables, a la financiación de las necesidades de capital de trabajo y de inversión de las microempresas rurales.

Los servicios financieros del Proyecto comprenden:

□ **Fondos de Microcrédito:** En los cuales el PADEMÉR invierte recursos propios para financiar las necesidades de crédito de los microempresarios rurales. Estos Fondos se ejecutan a través de ONG financieras, Fondos Rotatorios de Ahorro y Crédito Comunitarios, Cooperativas Financieras Regionales, empresas privadas con experiencia en la administración de Fondos de Crédito y otros operadores financieros, con los cuales el PADEMÉR suscribe convenios y/o contratos para la adjudicación de recursos de crédito.

El principio de ejecución que rige la puesta en marcha de estos Fondos de Microcrédito Regional es su sostenibilidad más allá del horizonte del Proyecto. Por ello, el PADEMÉR no subsidia sus costos de operación, ni exige el otorgamiento de recursos de crédito a tasas de interés preferenciales para sus beneficiarios. El Proyecto busca que las Entidades especializadas en microcrédito establezcan los costos reales de colocar sus recursos de crédito en los microempresarios rurales y que estos sean costeados, vía tasa de interés, por los propios microempresarios.

El principal objetivo del PADEMÉR, al fondear con sus propios recursos entidades financieras no formales, es motivar a

estas entidades a extender su radio de acción a las zonas rurales y asegurar así a los microempresarios rurales una nueva oferta de servicios financieros acorde con sus condiciones socioeconómicas.

❑ **Fondos de Garantías:** El PADEMER tiene previsto aportar recursos para la capitalización de Fondos de Garantías Nacionales y Regionales, con el objetivo de brindar a los microempresarios rurales el respaldo financiero necesario para acceder a recursos créditos.

Hasta ahora no ha sido necesaria la puesta en marcha de los Fondos de Garantías, dado que los créditos desembolsados han sido respaldados por los propios microempresarios.

❑ **Fondos de Incentivo a la Capitalización de Microempresas Rurales (IC-MER):** El Proyecto destina recursos para incentivar la capitalización de las microempresas rurales (inversiones en compra de maquinaria y equipo) y estimular el buen manejo del crédito por parte de los microempresarios. El incentivo consiste en abonos extraordinarios al saldo del crédito de inversión del microempresario (máximo 40% del monto total del crédito), siempre y cuando el beneficiario se encuentre al día en el pago de sus obligaciones crediticias y haya cancelado el 60% del monto total del capital inicialmente desembolsado.

Los fondos que comprenden los servicios financieros del Proyecto han sido puestos en funcionamiento a través de **Instituciones de Microfinanciamiento (IMF)** que operan en Colombia en sectores urbanos. Esta decisión se debe básicamente a que sus principios de operación se adaptan a las condiciones socioeconómicas específicas de los microempresarios rurales:

❖ **Especialización de la clientela:** La clientela de las IMF básicamente está

constituida por microempresarios urbanos, los cuales poseen pequeños negocios de servicios y comercio. En América Latina, y en especial en Colombia, el énfasis de estos programas ha estado en atender a las mujeres de los estratos más pobres.

❖ **Descentralización en sus operaciones:** Uno de los rasgos más importantes de las Instituciones de Microfinanciamiento se encuentra en su operación descentralizada, la cual les permite ubicarse en lugares de fácil acceso para sus clientes, como por ejemplo en municipios con características de "ciudades rurales", lo cual les facilita a los microempresarios rurales tener acceso oportuno a recursos de crédito.

❖ **Monto de los créditos:** Las operaciones crediticias se inician con pequeños montos de crédito, los cuales van aumentando a medida que el cliente cumple con sus obligaciones y va escalando en su negocio y en su historia crediticia. En Colombia, la LEY 590 DEL 2000¹⁹ ha establecido como monto máximo por operación de microcrédito veinticinco (25) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes²⁰.

❖ **Trámites sencillos – desembolso oportuno:** Para el diligenciamiento de las solicitudes de crédito, los microempresarios son asesorados directamente por técnicos de la IMF, estas solicitudes se tramitan en forma ágil y con requisitos muy sencillos. La aprobación y desembolso de los recursos de crédito tarda en promedio siete días.

¹⁹ Ley 590 del 10 de Julio del 2000: "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas".

²⁰ Para el año 2001, el valor del Salario Mínimo Mensual Legal en Colombia es de \$286.000, equivalentes a US\$128,42.





- ❖ **Estímulo al buen cliente:** El pago a tiempo de las obligaciones crediticias permite al cliente el acceso a préstamos mayores de forma inmediata; por el contrario, la mora implica sanciones, como la exclusión de los servicios de la Institución.
- ❖ **Estímulo al ahorro:** A través de la asesoría que se le da a cada cliente para el cumplimiento de sus obligaciones crediticias y la consolidación de la relación institución-cliente, los microempresarios aprenden a valorar la posibilidad de ahorrar como garantía para el cumplimiento en sus pagos.
- ❖ **Capacitación y asesoría técnica:** El desarrollo de los programas de microcrédito va acompañado de capacitación y asesoría en gestión empresarial, financiera y comercial, lo cual permite al pequeño productor la organización y mejoramiento de su actividad económica.
- ❖ **Transparencia y confianza mutua:** La relación que se establece entre la Institución de Microfinanciamiento y los microempresarios, a través del proceso de aprobación y desembolso de los créditos y el pago de los mismos, genera entre las partes relaciones de confianza mutua.

A pesar de que los principios de operación de las IMF brindan oportunidades de acceso a recursos de financiamiento para los campesinos, el costo administrativo por préstamo individual es mayor que en los grandes préstamos comerciales.

La financiación del estudio de la operación crediticia, la verificación de los co-deudores, la cobranza especializada y la asesoría al negocio o actividad económica que desarrolla cada cliente, así como las visitas periódicas de seguimiento para verificar el estado de dicha actividad empresarial, son costos que deben ser cancelados por los clientes de las IMF, ade-

más de los intereses de los préstamos²¹, esto hace que el costo financiero total del microcrédito sea mayor para el microempresario que los préstamos de la banca comercial.

Actualmente, el PADEMÉR ha puesto en funcionamiento cinco **Fondos de Microcrédito** en los departamentos de Cauca, Bolívar, Antioquia, Boyacá y Nariño, los cuales son administrados por instituciones especializadas en microfinanciación.

El Proyecto se ha propuesto crear diversos Fondos de Microcrédito Regionales, los cuales atiendan las demandas crediticias básicas de los microempresarios rurales.

Una vez estos microempresarios hayan logrado el desarrollo de empresas rentables y adquirido una mayor capacidad de crédito, estarán listos para ser clientes de la banca formal.

Con la constitución de estos Fondos de Micro crédito, el PADEMÉR busca fomentar el acceso de los microempresarios rurales a servicios financieros sostenibles y viables, cuya cobertura e impacto permita tanto a los pobres rurales como a la Banca recuperar la confianza mutua.

3. Fortalecimiento Institucional

Con acciones de fortalecimiento institucional, en los departamentos focalizados para su ejecución, el PADEMÉR pretende crear una masa crítica de Entidades ejecutoras fortalecidas y capacitadas para responder a las necesidades y requerimientos del desarrollo empresarial rural.

Para la puesta en marcha de este Componente, el PADEMÉR ha impulsado, desde 1998, la creación de Redes de Apoyo

²¹ En cumplimiento de lo establecido en la Ley 590 del 2000, el Consejo Superior de la Microempresa ha fijado como Comisión máxima por concepto de asesoría y seguimiento a cada microcrédito: el 7.5% E.A.A. sobre saldos de capital.

al Desarrollo de la Microempresa Rural, REAMER, en cada uno de los departamentos de ejecución del Proyecto. Actualmente funcionan REAMER en los departamentos de Cauca, Nariño, Antioquia y Boyacá, compuestas por ONG, universidades públicas y privadas y entidades sectoriales regionales. Las acciones de fortalecimiento de estas redes han sido cofinanciadas por la RED FIDA – CIARA, por las propias Entidades que integran las redes y por el PADEMÉR.

□ **Objetivo general de las REAMER:** Impulsar el desarrollo de la microempresa como instrumento de desarrollo rural regional, a través del fortalecimiento de la cooperación interinstitucional, la capacidad de decisión y la especialización entre los diferentes actores regionales pertenecientes a las REAMER; propiciando el fortalecimiento del tejido institucional y condiciones de sostenibilidad en la oferta de servicios integrales hacia las microempresas rurales.

□ **Objetivos específicos de las REAMER:**

- ◆ **Fortalecer la capacidad institucional:** A través de un proceso permanente de aprendizaje e intercambio de experiencias entre los diferentes actores de las REAMER se mejora la capacidad de gestión, eficiencia y racionalización en la prestación de los servicios.
- ◆ **Fomentar alianzas interinstitucionales:** En el marco de la modernización institucional sectorial, se propician alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas y de estas últimas entre sí. Estas alianzas se materializan en la ejecución conjunta de proyectos, que les permiten complementar y compartir las metodologías, temáticas y experiencias desarrolladas por cada entidad.
- ◆ **Apoyar la autonomía de las regiones:** En el marco del proceso de

descentralización, las REAMER fomentan la autonomía regional en la toma de decisiones, tanto para diseñar la estructura de cada Red, como para definir su norte en el contexto particular del desarrollo regional y de las microempresas en su papel de dinamizadoras de este proceso.

Selección y calificación de los proyectos que cofinancia el PADEMÉR

1. Inscripción de perfiles de proyectos

La inscripción de los proyectos que reciben el apoyo financiero del PADEMÉR se realiza a través de convocatorias nacionales, organizadas anualmente por la Unidad Técnica Nacional Coordinadora –UTNC– del Proyecto.

En el marco de estas convocatorias tanto las entidades regionales públicas y privadas como las organizaciones de productores rurales pueden inscribir perfiles de proyectos para demandar los recursos y servicios del Proyecto.

2. Evaluación de los perfiles de proyectos

Considerando que la estrategia operativa del Proyecto se basa en la creación y fortalecimiento de centros productivos dinamizadores de la economía regional, la Unidad Coordinadora selecciona los perfiles de proyectos ubicados en regiones geográficas homogéneas, con posibilidades de constituirse en polos de desarrollo económico y que giren en torno a una actividad productiva principal. Esto con el fin de propiciar el desarrollo de economías de escala, así como la integración y especialización vertical y horizontal de los microempresarios rurales a nivel regional.



3. Realización de diagnósticos participativos

Una vez definidas las regiones, actividades productivas y microempresarios a fortalecer, la Unidad Coordinadora realiza talleres de diagnósticos participativos con los campesinos que serán los usuarios de los proyectos, con quienes identifica sus debilidades y fortalezas en las áreas de desarrollo productivo, mercadeo y comercialización, gestión empresarial, organización gremial empresarial y las necesidades de capital de trabajo e inversión de sus unidades económicas.

4. Elaboración de términos de referencia de los proyectos

Basándose en los resultados de los talleres de identificación de las debilidades y necesidades de los microempresarios, en torno a la actividad productiva a desarrollar o fortalecer, la Unidad Coordinadora prepara los términos de referencia para la selección y contratación de las Entidades ejecutoras de los servicios que brinda el Proyecto.

5. Concurso abierto para la selección de Entidades ejecutoras

Las Entidades ejecutoras son invitadas a presentar sus propuestas de ejecución de los Servicios Tecnológicos del Proyecto, a través de concursos abiertos nacionales y regionales que organiza la Unidad Coordinadora en enlace con las Secretarías de Agricultura Departamenta-

les. Permanente la UTNC está actualizando un Banco de oferentes de Servicios Tecnológicos, quienes son invitados a presentar su propuestas en el marco de estos concursos abiertos.

6. Evaluación de las propuestas de Servicios Tecnológicos

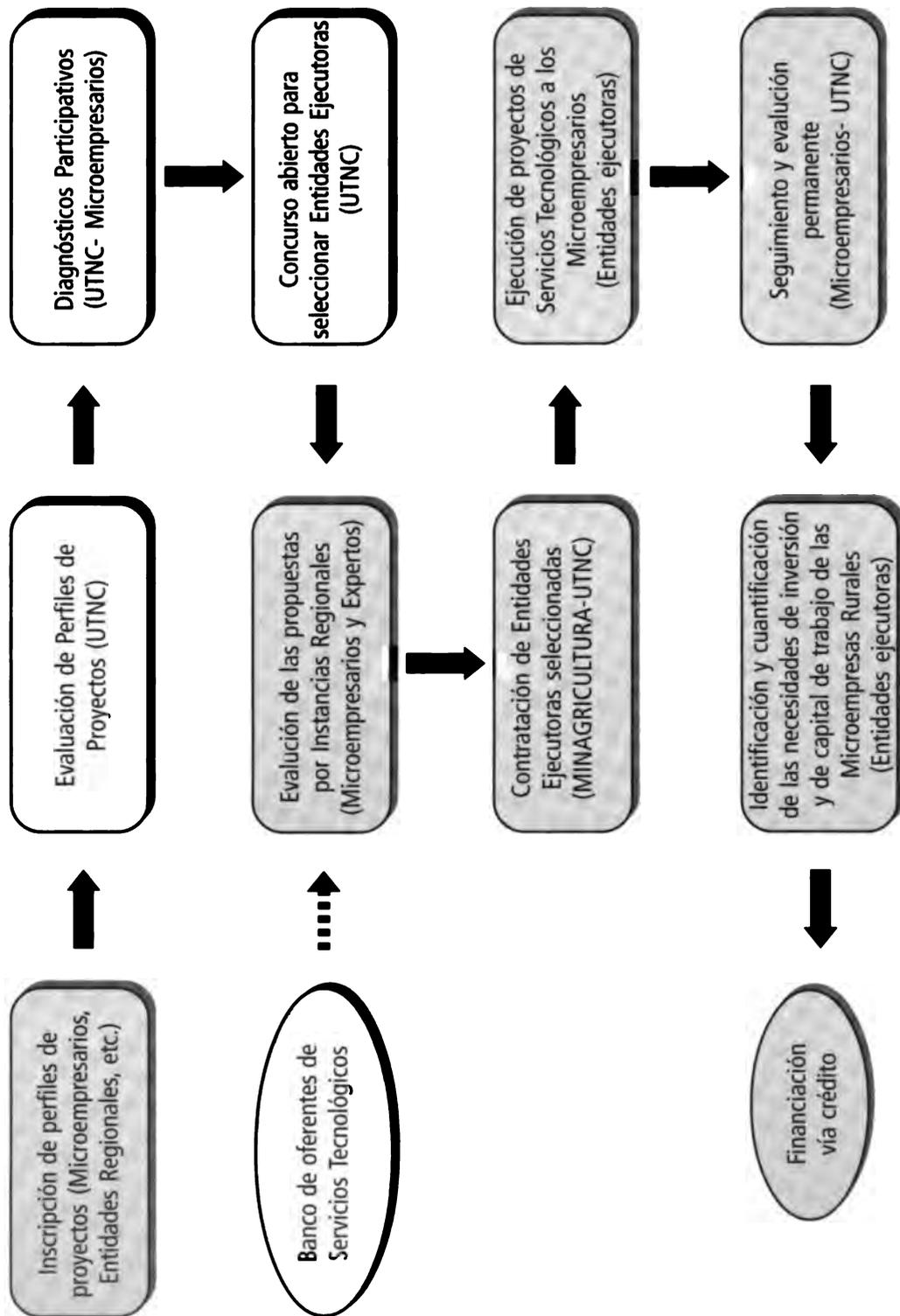
Para la evaluación de las propuestas recibidas, se conforman Instancias Regionales de Selección y Evaluación de Proyectos, integradas por especialistas en microempresas rurales y representantes de los propios microempresarios, quienes tienen la responsabilidad de adjudicar los contratos de Servicios Tecnológicos a las Entidades ejecutoras.

La experiencia de ser directamente los evaluadores de las entidades que les brindarán los servicios necesarios para el desarrollo de sus actividades productivas, les ha permitido a los microempresarios(as) exigir que se les brinden servicios de mayor calidad, que den respuesta de forma concreta a sus demandas y que sean prestados por profesionales de la más alta calificación y experiencia en las líneas productivas a las cuales se encuentran vinculadas sus microempresas.

Esta experiencia también ha hecho posible que los(as) campesinos se empoderen desde un principio del rumbo de sus proyectos, realicen el seguimiento y evaluación de su ejecución y, de paso, comiencen a pensar como empresarios, dueños del futuro de sus propias microempresas.



RUTA DE APROBACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS



3.

FORMACIÓN DE EMPRESARIOS RURALES: EXPERIENCIAS DEL PADEMÉR

La transición de un campesino tradicional a un campesino con objetivos de empresa, que tenga clara la necesidad de modificar sus procesos productivos y de mercadeo con el fin de maximizar sus ganancias y utilidades, así como las ventajas de integrarse con sus vecinos para fortalecer el desarrollo de toda la comunidad, demanda el desarrollo de tecnologías de formación y asesoría apropiadas para el pequeño productor rural. Estas deben consultar las especificidades y complejidades no sólo del productor campesino, sino también de la sociedad rural a la cual pertenece.

Hoy, después de tres años de establecer alianzas con diversos actores en las regiones de ejecución del Proyecto, para el PADEMÉR es absolutamente claro que la formación de empresarios rurales exitosos parte del respeto por los conocimientos y destrezas propios de los campesinos contemporáneos.

Con el objetivo de ilustrar el proceso de ejecución y los resultados que ha alcanzado el Proyecto con la implementación de sus actuales estrategias de intervención en el sector rural, se presentan a continuación los testimonios de algunos técnicos y campesinos, hombres y mujeres, apoyados durante tres años por el PADEMÉR, a través de Entidades ejecutoras de carácter regional. Estas entidades han sido piezas claves en el engranaje entre los lineamientos del Proyecto y las aspiraciones y sueños de los microempresarios usuarios de sus servicios.



EL PADEMÉR EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

UN TEJIDO SOCIAL CONSTRUIDO CON SEDA NATURAL: LA EXPERIENCIA DE CORSEDA

La llegada del PADEMÉR al departamento del Cauca y su vinculación a la

actividad serícola, en 1998, estuvo determinada por una crisis de esta actividad productiva. Después de varios años de recibir asistencia técnica a través de un proyecto financiado por la cooperación internacional, el cual se ejecutó con una marcada tendencia hacia el "asistencia-lismo", alcanzar la sostenibilidad de la actividad serícola en el departamento del Cauca no fue posible, factor que contribuyó al cierre del proyecto a finales del año 1997.

No obstante, el trabajo previo de la cooperación internacional en el departamento contribuyó a la creación de un grupo base de productores de capullo de seda y artesanas de la seda, quienes estaban interesados en continuar con el desarrollo de la actividad serícola y adquirir conocimientos avanzados en los procesos de producción y transformación de toda la cadena productiva.

La tarea del PADEMÉR consistió entonces en fortalecer los conocimientos técnicos de los hombres y mujeres vinculados a la actividad y, lo más difícil, cambiar su mentalidad de receptores pasivos de un modelo asistencialista, a forjadores de un modelo propositivo de autogestión empresarial, con miras a la generación de ingresos y empleo sostenible para la región.

1. Lo importante: un acompañamiento integral

El carácter integral del modelo de acompañamiento impulsado por el PADEMÉR obligó a la Entidad ejecutora de este proyecto —el Centro de Desarrollo Tecnológico de la Sericultura (CDTS)—, a transformar su agenda de sólo asistencia técnica y a asumir también como temas prioritarios, en la formación de empresarios rurales, el desarrollo empresarial y comunitario, y las estrategias de mercadeo y comercialización, junto con el aprendi-

zaje de los procesos productivos de la actividad.

A pesar de haber alcanzado resultados significativos en todos los aspectos de atención del Proyecto, los resultados en el área de desarrollo empresarial y comunitario tienen un sentido especial. Los once (11) grupos de productores individuales de capullo fresco y de artesanas de la seda, compuestos por doscientas cincuenta (250) personas, se constituyeron en microempresas asociativas legalmente establecidas y consolidadas, con manejo de economías de escala en la compra de insumos y la generación de servicios y utilidades para sus afiliados(as).

De la unión gremial de estas microempresas nació, a finales del año 2000, la **CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA SERICULTURA DEL CAUCA –CORSEDA–**, actualmente encargada de brindar capacitación y asistencia técnica a los productores y artesanas, al igual que servicios de tipo integral, como préstamos en insumos y compra de cosechas con pago de contado, a través del Fondo Rotatorio para la Seda –FORSEDA– con que cuenta la Corporación. Así mismo, cobertura en servicios sociales para los(as) asociados(as), salud, educación, pensión y seguro para cosechas.

En forma complementaria, CORSEDA cumple labores importantes en el área de mercadeo, como la comercialización del capullo fresco y de las prendas artesanales, la búsqueda de nuevos mercados nacionales e internacionales para los productos de la sericultura y el desarrollo de nuevas presentaciones para sus productos terminados.

Hoy CORSEDA es la mejor muestra del desarrollo empresarial y gremial de los productores y artesanas de la seda en el departamento del Cauca.



2. La autosostenibilidad: clave de un verdadero desarrollo empresarial

La ejecución de la tercera fase del proyecto, cofinanciado por el PADEMÉR, directamente por la Corporación creada por los sericultores, y su sostenimiento económico con el aporte del 10% sobre las ventas que realizan los productores y artesanas, dan una muestra clara de la fortaleza y autosostenibilidad actual del gremio serícola en el departamento del Cauca.

En cuanto a la asistencia técnica de la sericultura, su autosostenibilidad está asegurada por el modelo adoptado por CORSEDA: "De campesino a campesino", a través del cual los productores y artesanas más adelantados(as) en el aprendizaje de la actividad se han convertido en asistentes técnicos y maestras de otros sericultores.

Porque según la FAO, la transferencia de tecnología en Latinoamérica se ha hecho no a través de la asistencia técnica, sino que se ha hecho por multiplicación entre campesinos. Un campesino le cree más a otro campesino que a un técnico (...) ya no se puede ir a decirle a un tipo cómo se siembra, ir como hacen la mayoría de los asistentes técnicos con una cartelera o con la libreta de recomendaciones: vea es que hay que sembrar a un metro por cincuenta, haga un hueco de cuarenta centímetros, repique bien abajo, revuelva bien la materia orgánica con la cal, deje quince días, acuérdesse que tiene que quedar bien apretado el suelo, ¡no!..., cuando hay cuatro o cinco que van a sembrar en una vereda, se va con los cinco o seis, eso nosotros lo llamamos demostraciones de método y se está un día entero con ellos sembrando, no parado mirando a ver cómo lo hacen, sino abriendo los huecos con un palí, revolviendo la cal y la materia orgánica, enterrando las cepas, apretando el suelo, parándose, o sea or-

ganizando bien y sembrando con ellos mil o mil quinientas matas en un día, de ahí para delante la gente sigue sola, la gente le cree al tipo que va y se mete con ellos allá al lote, cuando uno ya empieza a trabajar con la gente, uno empieza a entender cómo es la asesoría con el campesino (...)

Aprendí mucho de ellos y de ahí entendí que yo no sabía todo, que no sabía un carajo y que la gente sí sabía mucho, y se volvió una cosa de compartir, nosotros con los agricultores. Con la mayoría al principio lo que hacíamos era muchas giras, muchos días de campo, muchas idas a las veredas por la noche y los domingos a mostrar una película sobre sericultura, pues los campesinos felices viendo los gusanitos y cómo hacían el capullo y todo eso, muchos volantes promocionales de sericultura, muchas propagandas radiales de "Crie gusanos de seda", "Producir seda sí paga", ese tipo de cosas que le enseñan a uno en la Universidad (...) pero entonces eso fue cambiando también, en la medida de que uno por experiencia propia se daba cuenta que todo eso no nos estaba llevando a nada, o sea que la sericultura no crecía porque hiciéramos todo eso, cuando comparábamos la inversión que se hacía en todo eso, frente a lo que íbamos logrando, no servía para nada. Cuando empezamos a entender eso, empezamos a entender, valga la redundancia, que había que voltear la cosa, que había que cambiar la cosa y que la única salida era mejorar resultados, entonces toda la atención nuestra se fue a como mejorar los resultados (...)²².

A partir del diagnóstico y evaluación de los modelos de asistencia aplicados anteriormente, se diseñaron formas de trabajo participativas que permitieran la construcción de nuevos conocimientos

²² Jorge Albeiro Rodríguez, Ingeniero Agrónomo, Gerente de CORSEDA.



entre beneficiarios y técnicos. A través del "diálogo de saberes", los beneficiarios, con una menor resistencia al cambio y mayor capacidad de adopción de nuevas técnicas de trabajo, se potenciaron como multiplicadores y traductores de conocimiento para su entorno, ganaron legitimidad en el discurso tecnológico, minimizaron los costos de la transferencia tecnológica y lo más importante, hicieron de la actividad serícola una actividad productiva sostenible a nivel departamental.

Un tipo que es bueno, lo llevamos en la moto y vamos a visitar proyectos regulares, para que él le cuente a la gente, cómo es que él hace en su finca (...) porque la otra gente sabe que a él le va bien (...) entonces el tipo va a la finca con el asistente técnico y mientras él está mirando o cualquier cosa, el tipo está hablando con el productor, con la esposa, con no sé quién (...) ve y ustedes por qué no están manejando la gusanaza, vea que yo en la finca tengo tal cosa (...) cosas de ese estilo (...) y ustedes por qué no colocan las rodalinas así, a mí me da buen resultado así (...) cosas de ese estilo, (...) pero también cogemos al malo y también nos lo llevábamos, la idea es llevárselo en la moto todo el día a que vea proyectos, a que vea cosas buenas, sin decirle: vea que es que usted en la finca no hace esto (...) a dejarlo que él mire, o sea él va a tres o cuatro proyectos donde están haciendo lo que él no hace, él observa, y aprende (...)²³.

Fundamentalmente lo que se busca es abaratar un poco los costos de la asistencia técnica y tener en cuenta también amigos sericultores que ya pues tienen experiencia, entonces comentar con los demás, es decir una persona, un agricultor, un sericultor con experiencia, comentarle pues a los demás, ir a la finca, mirar (...)

A nosotros nos contaron cuando arrancamos el proceso, por allá en el año 90, que había un sericultor en el Tambo muy bueno que se llamaba Don Leopoldo Paredes, entonces uno iba allá a la finca de él, pues él no iba a la de uno por cuestiones de tiempo, y entonces él se sentaba con uno pues a contarle todas esas cosas de la sericultura, cómo era todo el proceso, pues nosotros éramos nuevos. Y de ahí en adelante nosotros fuimos, digamos no tan oficialmente, diciendo que es una Metodología, pero si pues uno va y le comenta algunas cosas a los compañeros sericultores. Pues a ver, en palabras de uno a veces es más fácil entenderle pues al agricultor vecino, pues por la confianza también, pues en ese tiempo era un proyecto nuevo y uno decía ¿y esto en que nos iremos a meter? Esa era la pregunta del millón, bueno esto sí... sí funciona, sí da rendimiento, y le decía a uno pues los más y los menos de las cosas, y pues lógicamente que en ese momento también de la promoción iban los técnicos, pues también ellos le decían a uno antes su punto de vista técnico²⁴.

Una señora que se llama Tránsito Pérez y es de Timbío fue la que empezó a venir una vez por semana (...) póngale que uno con unas manos todas ordinarias para manejar unas ruelas a uno le dolía la cabeza. Pero cuando nos llevaron una persona que ya había trabajado con la seda en Timbío, nosotros le creímos. Entonces nosotras ya manejamos la seda y aunque este es un trabajo que hay que hacerlo como se lo enseñan a uno, a nosotros ya se nos van ocurriendo otras ideas. Nosotras compartimos las ideas y la que sabe le va enseñando a la que no sabe y ahí vamos. La primera señorita diseñadora que venía no le ponía mucha voluntad a la cosa y entonces nosotras tampoco le poníamos juicio, ella no le gustaba venir

²³ *Ibid.*

²⁴ Juan Bautista Campos, sericultor beneficiario del PADEMER y Presidente de la Junta Directiva de CORSEDA.

porque se le dificultaba el transporte hasta acá²⁵.

A nosotros nos mandan unas instructoras, y sobre eso las personas que más aprendan tienen que seguir aumentando la enseñanza a las demás personas(...) Yo de la seda no quería saber nada, porque con el fracaso de la seda en los años 80 mucha gente perdió plata, pero cuando a mí me vinieron a hablar de la hilatura esa, y eso cómo será (...), yo me fui metiendo y me di cuenta que eso era como bonito ese arte (...). Yo cuando estaba empezando, me daba una risa, cuando estaba empezando volteaba esa máquina, y yo decía y eso cuando será ese cuando que yo aprendo, pues uno con las manos tiesísimas de tanto bolear azadón, uno no tiene habilidades pa' nada y seguimos y seguimos y eso nos iban enseñando y yo vi que eso era como bueno y aprendí²⁶.

3. Promover la competencia entre iguales: una forma de impulsar el desarrollo empresarial

El modelo y los principios de intervención del PADEMÉR, han promovido la modificación de las estrategias de intervención de las Entidades ejecutoras, buscando que las metas y resultados propuestos en los proyectos superen la tradicional medición, a través del número de horas de capacitación o asistencia técnica impartidas. Por ejemplo, el Centro de Desarrollo Tecnológico de la Sericultura – CDTs– implantó parámetros e indicadores que reflejaran de manera clara los resultados obtenidos por los sericultores en sus parcelas y promovieran la competitividad por la calidad y la cantidad de su producción, entre los mismos campesinos,

lo cual generó un incremento significativo en el valor bruto de sus ingresos.

Los indicadores de resultados, al promover la competencia entre iguales, promueven de igual forma la proactividad de los beneficiarios en los procesos de aprendizaje de tecnologías más eficientes para el manejo de la cadena productiva. También se incentiva la participación de los campesinos y de sus familias en aquellos puntos de la cadena donde se genera mayor valor agregado, como en la elaboración de tejidos artesanales, en este caso.

Esta actividad fue en un principio entendida como propia de las mujeres, pero los resultados económicos de los grupos de artesanas han llamado la atención de muchos hombres, quienes hoy, a pesar de la resistencia cultural y de la dificultad para realizar un trabajo que requiere una gran destreza manual, son excelentes tejedores y han logrado cambiar el horizonte de sus familias con la elaboración y comercialización de tejidos en seda natural.



Nosotros trabajamos mucho con la gente lo de la generación de ingresos (...) hemos vuelto la cosa casi una competencia, el equipo técnico en cada municipio, en cada zona, explica: vea a fulano de tal le fue así, sacó esto y esto y esto y se muestra el mejor y hasta el peor y generamos una competencia (...) una competencia sana entre los productores, reunimos a todos los productores de esa cría y delante de todos mostramos al mejor y al peor, decimos vea, fulanito, sacó tantos kilos y sacó tanta plata, sutanito esto y esto y empezamos a que cuenten: a ver cuénteme usted por qué le fue tan bien, qué fue lo que usted hizo, entonces el tipo cuenta, orgullosos además, no, yo hago así, (...) y al que le fue mal también le pedimos que cuente: no, fue que hubo una tempestad y el techo se me voló y los gusanos se me mojaron, eso pasa, entonces él cuenta por qué le fue mal, pero además él queda como en deuda, nosotros

²⁵ Ismenia Montenegro, artesana beneficiaria del PADEMÉR en el Municipio de las Botas (Cauca).

²⁶ Jesús Armando Fernández, sericultor beneficiario del PADEMÉR en el Municipio del Tambo (Cauca).

no le decimos nada, nosotros lo hemos llamado extensión rural pasiva, es un término que nos inventamos aquí, simplemente dejamos la cosa casada pero sin decirle, le estamos generando un reto de manera inconsciente, porque él ve, si él a las dos o tres veces ve que siempre él es el peor o se retira o mejora (...). Fue muy difícil, por ejemplo, romper la cosa de que los hombres no se podían meter en la parte de transformación, porque era un oficio como muy femenino, por así decirlo, entonces no habían hombres que supieran hilar, que se pusieran a devanar (...) ahora ya tenemos a la mayoría de los hombres hilando, tejiendo, haciendo chales, haciendo bufandas, ya no les importa, pero eso, ¿por qué? Porque ellos se dieron cuenta que los resultados son buenos en términos económicos, así de sencillo²⁷.

En conclusión, el éxito en el proceso de formación de empresarios de la sericultura, en el departamento del Cauca, se logró gracias al cambio en el proceso de transferencia de tecnología, ya que de un modelo unidireccional, en el cual expertos impartían conocimientos a productores y artesanas vistos como receptores pasivos, se pasó a un modelo participativo, donde a partir de un diálogo entre iguales y la discusión de saberes, se logró la apropiación de las técnicas de manejo del cultivo y de la transformación artesanal por parte de los beneficiarios.

De igual manera, a partir del diálogo directo con los clientes, en las ferias en las cuales han participado, las artesanas han comprendido la importancia de la calidad y de la estandarización de sus productos. Además, han visto la importancia de diversificar los colores y las pre-

sentaciones de sus productos terminados, conforme a las demandas de los mercados nacionales e internacionales, principal destino de las prendas artesanales.

4. Una red de apoyo mutuo para luchar contra la pobreza

Los resultados directos de este innovador proceso de transferencia de tecnología se traducen no solo en la generación de una mayor capacidad instalada en el departamento del Cauca (representada en mano de obra calificada para el manejo empresarial y técnico de esta cadena productiva), sino también, en la generación de una nueva estructura de relaciones sociales entre los grupos de campesinos vinculados a la actividad serícola.

El entramado social que esta actividad está propiciando, en una región donde predomina la economía campesina, ha generado nuevos lazos de "compadrazgo", de solidaridad entre iguales, esto permite prever el desarrollo auto sostenible económico y social de cientos de familias que hace unos años se encontraban por debajo de la línea de pobreza rural.

(...) El tipo le contestó, palabras textuales: No, yo con ese H. P. mejor dicho ni a kilómetros (...) le dijo un productor a Saúl, a Saúl le dio risa y le dijo: Bueno, ahí le dejo la inquietud. Una vez hubo una minga aquí en la granja para sembrar, para sembrar la morera que nos faltaba sembrar acá, entonces de aquí de la granja salieron de amigos y después de esa vez, a todas las reuniones van juntos, a todos lados van juntos, cuando hay mingas llevan el almuerzo juntos, toman el café en la misma botella y se volvieron amigos otra vez y sacan el capullo a vender juntos y andan pues pa' todos lados juntos y eso se generó por la actividad de la seda que los obligó a que se juntaran. Porque a veces vos con tu vecino se te acaba la

²⁷ Jorge Albeiro Rodríguez, Ingeniero Agrónomo, Gerente de CORSEDA.

*morera y tenés que ir adonde el vecino que le sobró un poquito (...), se te acaba la cal y el formol y tenés problema de enfermedades, vas a que te regale un poco o él viene, o cuando uno está aprendiendo, uno va donde el vecino a ver cómo es que está haciendo con el encapullado, a ver si él le cogió más al asistente técnico, cosas de esas (...)*²⁸.

En el camino recorrido por el Proyecto, es importante destacar la conformación y actual proceso de fortalecimiento de CORSEDA, como organización comunitaria de base con orientación empresarial y gremial.

Tal vez este es el principal logro en la consolidación de la sericultura como cadena productiva auto sostenible.

Las estrategias de comercialización desarrolladas por los sericultores afiliados a CORSEDA merecen especial atención.

Durante el último año, se han distribuido exitosamente prendas artesanales en los mercados de Estados Unidos, Italia, España y Francia. Sin contar con sus alianzas comerciales con dos (2) empresas nacionales y una norteamericana, las cuales se están encargando de posicionar las prendas elaboradas en seda natural en las vitrinas de los principales almacenes de moda de Europa y Estados Unidos.

Estos resultados han implicado también un cambio sustancial en la forma de ver la actividad serícola en el departamento. De ser una actividad subsidiaria de la economía campesina, ha pasado a ser una fuente principal en la generación de ingresos y empleo para las familias beneficiarias del Proyecto, las cuales hoy son doscientas sesenta (260) familias ubicadas en el Norte y Centro del departamento del Cauca.

5. Resultados del Proyecto en los ingresos de las familias rurales

Hace tres años, cuando el PADEMÉR inició su ejecución en el departamento del Cauca, un sericultor incipiente criaba al año en promedio tres cajas de gusano, equivalentes a 115 kilogramos de capullo fresco, por valor de \$393.882. Los costos de producción eran de \$275.717, de los cuales el 51% correspondían a costos de mano de obra del propio sericultor (\$140.616). En total, el Ingreso Anual de un sericultor era de \$258.781 (USD116,20)²⁹. Estas cifras confirman la condición marginal que representaban los ingresos generados por esta actividad, dentro de la economía campesina de la región.

Actualmente, un sericultor de los más adelantados vende al año 922 kilogramos de capullo fresco, de calidad extra y superextra, por un valor de \$4.330.305, equivalentes a 25 cajas de gusano. De este valor, el 70% son costos de producción, con un 51% que corresponden a costo de mano de obra del propio sericultor. Esto equivale a un Ingreso Mensual del sericultor de \$128.827 por concepto de salario más \$108.258 por concepto de ganancia, lo cual significa que, en promedio, un sericultor que lleve tres años con el Proyecto ha pasado de obtener un Ingreso Neto Mensual de \$21.565 a obtener \$237.085, equivalentes a \$2.845.020 como Ingreso Anual (USD1.277,5 ctvs).

En relación con la actividad artesanal, hace tres años una artesana vendía al año \$350.000, menos los costos de producción, obtenía en promedio anualmente un Ingreso Neto de \$259.000 (USD116,30 ctvs). Actualmente, una empresaria de la seda



²⁸ *Ibíd.*

²⁹ Para el año 2000, la Tasa de Cambio Vigente era de US\$1 = \$2.227.

vende en promedio al año \$10.000.000, menos los costos de producción, obtiene una ganancia media anual de \$3.877.500, más su ingreso por jomales (\$2.000.0000). Hoy, las artesanas de la seda que más venden obtienen en promedio un Ingreso Neto Anual de \$ 5.877.000 (USD2.639).

Asimismo, la actividad serícola ha originado un modelo de circuito económico regional, pues además de las 260 familias rurales vinculadas directamente a la actividad, se ha generado empleo para 50 familias más, carentes de tierra, quienes venden sus servicios como jornaleros en diversos puntos de la cadena serícola. Este modelo no sólo permite mayores ingresos para los microempresarios, sino también su redistribución entre otras familias campesinas habitantes de la región.

EMPRESARIOS RURALES UNA OPCIÓN DE VIDA EN MEDIO DEL CONFLICTO ARMADO: LA EXPERIENCIA DE CORPOTUNÍA

La CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE TUNÍA –CORPOTUNÍA–, organización local gestada en 1986 por algunos líderes de la población de Tunía³⁰, con el respaldo de la Fundación Carvajal, fue tal vez el primer socio de carácter regional que encontró el PADEMÉR en su proceso de implementación.

En 1998, el PADEMÉR cofinanció un primer proyecto de desarrollo empresarial a CORPOTUNÍA; con los recursos de este proyecto, el equipo de profesionales de la Corporación atendió a 661 microempresarios rurales vinculados a diversas actividades, como la producción de flores exóticas, la alfarería, la agroindustria panelera, la agroindustria láctea, los servi-

cios de transporte rural, las tiendas comunitarias, las ferreterías y los talleres artesanales.

En este primer año, el proceso de acompañamiento de CORPOTUNÍA a los microempresarios rurales se centró en la capacitación empresarial y en la formulación de proyectos de inversión, metodología de formación empresarial que respondía a la lógica de intervención con la cual se inició la ejecución del Proyecto.

Para el segundo año, el PADEMÉR solicitó a CORPOTUNÍA organizar la prestación de los servicios tecnológicos a los microempresarios por líneas productivas, y concentrarse en el impulso de aquellas actividades económicas que pudieran llegar a vincularse a cadenas productivas regionales, y generar mayores ingresos y empleo para los campesinos de la zona de influencia del Proyecto.

Una vez evaluados los resultados obtenidos en el primer año de ejecución del proyecto y definidas las potencialidades de las actividades atendidas, desde el punto de vista de sus posibilidades de obtener un mayor valor agregado antes de llegar a los mercados finales, la Corporación decidió concentrarse, con los recursos del PADEMÉR, en el desarrollo de tres líneas productivas: Alfarería, Agroindustria panelera y Producción y comercialización de flores exóticas.

La alfarería: De una actividad ancestral a una actividad empresarial

La actividad de la alfarería en el municipio de Silvia, departamento del Cauca, ha sido desarrollada por las familias del Resguardo Indígena de Quizgó, desde siglos atrás. Estas familias no sólo se caracterizan por desarrollar dicha actividad tradicional, sino, infortunadamente, también por los elevados índices de po-

³⁰ Inspección del municipio de Piendamó, ubicada en el Norte del departamento del Cauca.

breza con los cuales tienen que sobrevivir y que han determinado los bajos niveles de escolaridad y los altos niveles de desnutrición de sus habitantes.

La ejecución del proyecto financiado por el PADEMER, en este resguardo indígena, se caracterizó por un rompimiento con la metodología de atención y hasta con la forma como tradicionalmente habían sido vistos los indígenas en el país. Lejos de implantar modelos asistencialistas, los profesionales de CORPOTUNÍA, partieron de escuchar las aspiraciones y sueños que estas familias tenían en torno a su actividad productiva ancestral. El principal sueño: "hacer de la alfarería una actividad rentable y digna para seguir siendo realizada por sus hijos".

1. Los sueños frente a las demandas del mercado

Una vez realizados algunos sondeos no estructurados de mercado, en los cuales participaron los propios indígenas, CORPOTUNÍA estableció las potencialidades de los productos fabricados por los alfareros de Quizgó, así como las debilidades que era necesario superar, a fin de posicionarlos en el mercado local, principal nicho de mercado de los ladrillos elaborados por estos alfareros.

Nosotros hemos venido trabajando con PADEMER y CORPOTUNÍA hace dos años y en eso hemos mejorado, hemos avanzado bastante, porque primero las experiencias. Segundo, porque nos ha servido para identificar realmente quiénes somos y realmente cuál es nuestro trabajo. Y ahora ya saben quiénes somos los ladrilleros de Silvia. En plata sí nos ha ido mejor, y ahora a las 80 ladrilleras ya nos está quedando algo para la familia³¹.

³¹ Emiliano Muelas, Presidente de la Asociación de Ladrilleros de Quizgó. Beneficiario del PADEMER.

El cambio de mentalidad y de posición en el mercado puede considerarse como la transformación cultural más importante que se ha dado dentro de esta comunidad indígena en la última década: pasar de ser sujetos pasivos, donde era otro quien determinaba el precio y el valor de su trabajo, al igual que su oportunidad de venta, a ser sujetos activos que previamente costean su trabajo, determinan sus precios de venta y buscan sus propios mercados.

Ha sido muy difícil trabajar en grupo, porque aquí todo el mundo trabajaba individualmente y de acuerdo al gusto de cada uno y entonces ha sido difícil (...) entonces varios comerciantes del municipio de Silvia viven de este negocio, de nuestro trabajo y entonces nosotros individualmente estábamos llevando todas las de perder y nos han dado en la cabeza anteriormente, mucho y en cambio ahora ya no.

Y entonces decidimos organizarnos, a ver de qué manera nos quedamos nosotros mismos con el negocio prácticamente y no que otra persona, que viene de afuera, se quedara con nuestras utilidades, entonces por eso fue que nos organizamos, para que no nos dieran en la cabeza y eso nos ha permitido tener algunas salidas que hemos venido gestionando. Nos ha servido para mejorar los precios y ya un grupo consiguió un pedido grande de ladrillos para que lo hagamos entre todos³².

2. Un trabajo que motive a los jóvenes a optar por el campo

Hoy, en medio de las presiones sociales generadas tanto por la economía del narcotráfico, que demanda mano de obra de la comunidad y la paga a mejor precio, como por el conflicto armado que



³² *Ibid.*

afrenta el país, el cual exige también su parte de la comunidad en términos económicos o personales, los ladrilleros organizados y con resultados económicos concretos han logrado constituirse en interlocutores válidos para los actores externos. Ante ellos han tenido que defender sus proyectos de vida comunitaria y respaldar sus propios mecanismos de control social ancestrales.

(...) entonces hay cantidad de dificultades y ahorita por ejemplo, la mayoría de los jóvenes se están dedicando a la violencia y las drogas y eso es preocupante para nosotros. Afortunadamente, a Dios gracias, a nosotros no nos ha tocado tanto y nosotros en la comunidad le hemos dicho a los jóvenes: que nosotros no les vamos a permitir eso y entonces por eso les estamos buscando alternativas de trabajo, para ver a ver de qué manera salen y esto es un trabajo buenísimo, y lo bueno es que nosotros desde pequeños los vamos metiendo, para que vayan aprendiendo y que poco a poco se vayan haciendo hombres, y ya cuando llegan a los 15 o 18 años, ya perfectamente ellos no le huyen a este trabajo, sino que le hacen frente.

Para la comunidad es preocupante (...) no hablamos directamente de qué grupo, por ejemplo por aquí nos vienen diciendo, cuántos hijos tiene cada persona y si usted no coopera nosotros nos vamos a llevar a sus hijos (...) y eso es bien preocupante realmente, porque a uno le duele en el alma y eso ya se viene viendo (...)³³.

3. La validación comunitaria: clave para aceptar hacer empresa

La comunidad de Quizgó, con conocimientos ancestrales y reservas históricas en su relación con la población "blanca", exigió a los técnicos de CORPOTUNÍA un

trabajo de diálogo intercultural y la validación social permanente de las nuevas prácticas introducidas en la actividad alfarera.

Para los indígenas no bastaron las variables objetivas de mayor rentabilidad y eficiencia en la implementación de nuevas prácticas productivas, variables normalmente aceptadas por la cultura moldeada en torno al modelo capitalista. El respeto por la tierra y por su entorno, así como también por los mecanismos culturales para la toma de decisiones, fueron determinantes en la adopción de nuevas tecnologías y en los logros alcanzados por el proyecto.

Es así como el diagnóstico elaborado por los técnicos de CORPOTUNÍA, sobre las tecnologías aplicadas en la actividad y las mejoras propuestas a dichas tecnologías, tuvieron que ser validadas en reuniones comunitarias, con demostraciones prácticas de método y experimentaciones concretas. Gracias a esos cambios tecnológicos, hoy los ladrilleros han incrementado el rendimiento de sus hornos en un 555%.

Nosotros heredamos el trabajo del ladrillo de nuestros padres, pues por aquí no hay otra actividad que hacer, entonces nosotros aprendimos de ellos. Luego CORPOTUNÍA estuvo aquí con nosotros haciendo unas investigaciones de esto del ladrillo y mirando las ventajas y desventajas (...) Por ejemplo, hace dos años nosotros realizamos unas investigaciones con PADEMER, o sea que nos financiara prácticamente unas investigaciones, o sea con el trabajo del ladrillo qué beneficios podíamos tener y cuáles no, entonces eso es un oficio que viene financiándonos PADEMER y del cual la primera etapa es una investigación tecnológica más que todo por ahora, ¿si realmente este trabajo que veníamos haciendo con el ladrillo era beneficioso o le servía para la gente? (...) ¿o si no daba? O sea que si servía

³³ *Ibíd.*

para el sustento de nuestras familias o si finalmente estábamos perdiendo.

Por ejemplo con la tecnología, cuando arrancábamos la primera fase con el PADEMÉR, pues más que todo se hizo un estudio, para saber a ver si por ejemplo el rendimiento y el invernadero de secado eran los mejores y ver las ventajas durante el año. Y si sirvió, por qué se vieron los resultados y entonces ahorita estamos convencidos de que hay que hacer los invernaderos, porque eso es mucho más ventajoso.

Nosotros trajimos un carbón mineral para probar y quemamos ladrillo con carbón y nos dimos cuenta de que daba buenos resultados, por ejemplo, aquí se hicieron varias experiencias, no solo una, sino que fueron varias y eso nos permitió, conocer con exactitud, por ejemplo: mire que quemar con leña es bien diferente a quemar con carbón mineral, sólo con carbón y solo con leña (...) inclusive hemos tenido la experiencia de quemar mezclado y con esto pues nos ha permitido reducir bastante el tiempo de las quemas (...) si estamos hablando de 5.000 piezas de ladrillo, antes estábamos por ejemplo, gastando diez bultos de leña, ahora mezclándolo con carbón, nos estamos gastando sólo 5 bultos de leña.

Aquí había hornitos que quemaban 3.000 piezas en 30, 40 o 50 horas y ahora estamos quemando 8.000 en 24 horas, estamos quemando el doble con la mitad, aquí somos 80 ladrilleras y los 80 estamos convencidos que es con los hornos arreglados y quemando con carbón, que hacemos negocio. Es más, con esto hemos estado por ejemplo logrando asegurar el agua, evitando la tala indiscriminada de bosques. Si usted se da cuenta, por aquí prácticamente ya no hay árboles, o sea realmente las montañas se han alejado prácticamente y con esto, hemos logrado prácticamente disminuir la tala de bosques en un 40 o 50%³⁴.

4. Pensar como empresarios

Sentir que fueron respetadas sus opiniones, su tiempo y sus instrumentos de socialización y validación comunitarios, permitió a los ladrilleros del Resguardo indígena asumir y aplicar los cambios tecnológicos y culturales que demanda la transformación de una actividad ancestral en una actividad empresarial.

En los productos trabajamos de acuerdo con los pedidos que nos hagan, por ejemplo si hay pedido para el ladrillo común y corriente, pues hay que hacerlo, pero si alguien viene y me dice bueno necesitamos tablón, o necesitamos teja o necesitamos esto, pues le hacemos de todas maneras. Hoy las 80 ladrilleras ya tienen sus clientes fijos, y eso nos permite prácticamente pues avanzar un poco más³⁵.

Hoy el PADEMÉR, a través de CORPOTUNÍA, no sólo ha logrado modificar algunos modelos culturales, los cuales les han permitido a la comunidad mirar la actividad de la alfarería con visión empresarial, además, ha logrado generar resultados positivos en el incremento de la calidad de vida de las ochenta (80) familias beneficiarias del Proyecto, transformando así su visión de futuro.

(...) no, mire, para mí yo creo que la calidad de vida está de todas maneras, está prácticamente en el bienestar de nosotros mismos, en la familia prácticamente, en el hogar, en tener un mejor porvenir y prácticamente (...) o sea en otras palabras, en el bienestar de nuestros hijos, yo creo que eso para mí es la calidad de vida y personalmente el PADEMÉR nos ha servido realmente, porque de esto dependemos (...) y fuera que principiáramos, por decir algo, 10 años atrás, pues hoy estaríamos muy distinto, si no fuera por el Pro-



³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*

yecto hoy estaríamos en las mismas. A mí me criaron a punta de cocinar ladrillos y yo he venido sacando a mi familia con lo mismo, lo que yo sí estoy consciente, es que yo estoy por ejemplo manteniendo la familia con este trabajo o a base de este trabajo, pero me he ido abriendo un poquitico y estoy buscando otras posibilidades, prácticamente como... no dejarle este trabajo así a ellos, porque este trabajo es durísimo realmente, no dejarle este trabajo así, o sea como herencia, buscarle otra posibilidad a ellos.

Con el PADEMER hemos aprendido a hacer las cosas más fáciles y que le quede a uno más, para que de pronto lo que nosotros nos hemos matado, o sea lo que nuestros padres se mataron, se puede decir criándonos a nosotros y nosotros criándonos a ellos, queremos de pronto darle otra posibilidad para que a ellos no les toque tan duro, estamos como buscando otra posibilidad prácticamente para ellos. Para cambiar un poco este trabajo, no totalmente, pero sí buscarle otra posibilidad. En nuestra vereda estamos trabajando todos los que podemos, pero a los jóvenes los están cogiendo para la guerra y la violencia y eso está matando a todo el mundo³⁶.

El desarrollo productivo y tecnológico de la actividad alfarera, en el Resguardo Indígena de Quizgó, ha permitido a la comunidad visualizar nuevas oportunidades de mercado, a través de la diversificación de los productos elaborados en arcilla: elaboración de pisos, teja de tubo, tablón y adoquines. Productos que, a partir del estudio de mercado financiado por el PADEMER, han encontrado un mercado potencial al cual los productores pueden tener acceso.

El Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural ha logrado trans-

formar algunos paradigmas ancestrales de la cultura de sus beneficiarios, respetando su identidad, pero posibilitándoles a la vez nuevas relaciones con su entorno. Aunque quizás el mayor logro alcanzado por el Proyecto en esta comunidad indígena sea el cambio de mentalidad.

Generación tras generación, los ladrilleros fueron simplemente sujetos pasivos en la comercialización que dominaban los intermediarios; hoy, son comerciantes autónomos, que buscan sus propios mercados y tal vez lo más importante, poseen un gran afán por el progreso de su comunidad y capacidad de aceptar, adaptar y aplicar cambios tecnológicos en su actividad productiva.

La agroindustria panelera: Un motor para la dinamización de la economía regional

Ciento setenta y cuatro (174) unidades económicas de producción de panela del Municipio de Santander de Quilichao, en el departamento del Cauca, también han sido beneficiarias del PADEMER, durante los últimos tres años.

El respeto por el conocimiento empírico de las comunidades rurales, combinado con los conocimientos de los técnicos, ha sido el principio de acción que ha guiado el proceso de formación de empresarios rurales en los proyectos ejecutados por CORPOTUNÍA.

Aquí vinieron primero y fueron a todos los trapiches de la zona y miraron cómo molíamos y pasábamos los jugos por las homillas y moldeábamos y luego nos reunimos todos y nos dijeron, miren ustedes tienen trapiches de flujo continuo y no usan prelimpiadores y queman así, y todo lo demás... Luego nos dijeron miren, los cambios que les proponemos son estos y estos y los resultados deben ser es-

³⁶ *Ibíd.*

*tos y estos, y nos preguntaron que qué opinábamos... Y claro uno así ya les entiende y como ellos sabían cómo era que nosotros estábamos haciendo, entonces le hicimos*³⁷.

El diagnóstico del entorno realizado por los técnicos de CORPOTUNÍA, así como también la manera de socializar las propuestas tecnológicas, lograron la apropiación personal y consciente, por parte de los microempresarios productores de panela, de los cambios propuestos a la infraestructura de sus trapiches. El PADEMER financió la modernización de tres (3) trapiches de la zona para que sirvieran como centros de demostración y capacitación tecnológica; hoy existen siete (7) réplicas de estos trapiches funcionando en el Municipio, los cuales han sido modernizados con los propios recursos de los microempresarios.

*Nosotros nos metimos la mano al bolsillo porque vimos que este de los Ibarra funcionando, y vimos los resultados, pero la cosa no es solo el trapiche, es que uno tiene que dejar de trabajar a lo bruto, sin saber, y eso lo estamos aprendiendo también*³⁸.

*Es que pasar de hacer 120 arrobas en 7 días, a hacerlo en 2 días, eso es un cambio muy grande*³⁹.

1. Los registros de producción: insumos para la toma de decisiones del empresario

El componente de formación empresarial, desarrollado por CORPOTUNÍA,

encontró un trabajo ya realizado, aunque muy incipiente, en cuanto a la información disponible acerca de la producción.

Con los talleres de gestión empresarial y la insistencia permanente de los técnicos por llevar registros de la producción, se logró generar en los productores responsabilidad y autonomía para la recolección de información, así como para la interpretación de sus resultados.

*Nosotros trabajábamos a lo bruto, uno sabía cuánto costaba la caña si se compraba y la leña y sabía a cómo vendía, yo le podía decir cuánta plata había vendido en panela en un mes o un año, pero eso así no sirve. Uno no contaba el trabajo de uno y el precio era lo que le daban a uno en el mercado. Desde que nos pusimos a echarle lápiz a esto, la cosa es distinta, nosotros sabemos que por debajo de \$8.000 estamos perdiendo y cada semana sabemos exactamente cuánto nos ganamos*⁴⁰.

*(...) mire, nosotros habíamos trabajado toda la vida en este trapiche, esto era de mi papá, luego nosotros lo vendimos y un hermano se quedó trabajando como administrador, él también había vendido lo de él. Luego a un hermano le quedó una platica y lo compró y los demás le compramos a él, nosotros somos 8 hermanos y aquí somos 4 socios, y los otros 4 trabajan con nosotros también. Hace tres años cuando empezamos, no teníamos nada y ahora ya hemos construido tres casas y estamos terminando la cuarta, sin pedir un centavo prestado a nadie y no nos ha faltado nada. Ahora tres años después, a nosotros ya no nos manda nadie a trabajar a ninguna parte, esta es nuestra empresa y no pensamos venderla*⁴¹.



³⁷ Luis Ibarra, productor de panela, beneficiario del PADEMER

³⁸ Campesino productor de panela beneficiario del PADEMER.

³⁹ Luis Ibarra, productor de panela beneficiario del PADEMER.

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ *Ibid.*

2. Impulso a los circuitos económicos regionales

El incremento en los ingresos generados por las microempresas productoras de panela, del municipio de Santander de Quilichao, ha dado un nuevo impulso al desarrollo de la economía regional. No sólo han sido los productores de panela los beneficiarios directos del Proyecto, otras familias campesinas de la región también han recibido las ventajas del desarrollo de esta línea productiva, con lo cual se avanzó en la conformación de un circuito económico regional, dinamizado por la agroindustria panelera.

Nosotros antes contratábamos toda la gente de la misma casa. Ahora distribuimos trabajo para todas las casas de la vereda, contratamos uno de cada casa y si no puede venir a trabajar alguien, les recibimos el caballo para que trabaje o le compramos la leña, pero de alguna manera le llega plata a todo el mundo, es que así vive uno mejor, tiene menos problemas y le ayudan a cuidar a uno⁴².

Los cultivos de anturios: Un camino largo pero seguro hacia la creación de empresa

El proyecto de producción y comercialización de flores exóticas –anturios– en el departamento del Cauca no nació precisamente como una propuesta empresarial, sino como una estrategia de acercamiento a una comunidad rural. Al comenzar sus labores de extensionista en el municipio de Caldoño, un técnico de CORPOTUNÍA, con un plan de refo-

restación por realizar, se encontró con la resistencia y apatía de las familias campesinas hacia las propuestas de trabajo comunitario.

Fue precisamente la búsqueda de estrategias de acercamiento a esta comunidad, la que dio vida al proyecto de producción de anturios.

Yo estaba trabajando con Guadales y me di cuenta que había proyectos que no le incrementaban la carga laboral a la mujer. Llevamos las mujeres, de los siete municipios donde veníamos trabajando, a conocer los cultivos de anturios en los municipios de Dagua y Vitaco, y encontramos que el mercado estaba, toda esa flor la compraban las floristerías de Cali (Departamento del Valle del Cauca).

Entonces montamos un proyecto integral a largo plazo y montamos las huertas caseras y la recuperación de recursos naturales, reforestación, para ello generamos el concurso de "adopte un ojo de agua" con las escuelas.

Teniendo como eje central los anturios, trabajamos una cantidad de cosas, lo de los anturios nos sirvió a nosotros como de centro de reflexión para decirnos las cosas y conseguimos los recursos para las primeras plantas nativas para dos grupos, y con esas plantas producimos plantas para los demás grupos. Luego comenzamos a promocionar y motivar otros grupos teniendo como ejemplo los dos primeros⁴³.

Los anturios eran la zanahoria para que la gente le caminara a las huertas caseras, al abono orgánico y a la organización comunitaria, todo a la espera de que les entregáramos las matas de anturios. Con los grupos manejábamos una dinámica muy sabrosa y hacíamos concursos entre grupos con las parcelas y las matas. Yo ponía la gente a visitar los dos prime-

⁴² *Ibid.*

⁴³ Asistente Técnico de anturios, CORPOTUNÍA.

ros grupos y la gente de aquí les contaba cómo era la cosa.

En resumen, la gente ha caminado porque ha visto los resultados de los primeros grupos que empezaron y esos grupos primeros me funcionaron porque había una organización de base en ellos que jalonaba el proyecto, o sea que si no es por ellos mismos, la cosa no hubiera funcionado por buena que fuera⁴⁴.

1. Una propuesta empresarial liderada por las mujeres

Sin incrementar la carga laboral de la mujer de una manera significativa, el proyecto de cultivo de anturios se presentó, en su momento, como una buena opción para lograr la organización de la comunidad. En el proceso de búsqueda de financiación para esta actividad productiva se estableció el contacto con el PADEMÉR, lo que convirtió una actividad productiva subsidiaria y alterna a la producción agropecuaria, en la principal apuesta de desarrollo empresarial de la región.

Hasta el momento, el impacto más interesante del proyecto ha sido el empoderamiento de las mujeres a través de estos desarrollos económicos. Los hombres de la comunidad, que en un principio vieron la producción de anturios como una actividad netamente femenina, han comenzado a participar activamente en los procesos productivos e iniciado sus propias plantaciones.

A pesar de que el proyecto aún no muestra resultados económicos significativos, dado que aún es un proyecto en crecimiento, ha permitido la construcción de un tejido social muy fuerte, el cual ha dado paso al trabajo comunitario en tareas de protección y recuperación am-

biental, así como también de manejo limpio de la producción de anturios y de las huertas caseras.

El verdadero impacto en la economía regional de esta actividad se verá a mediano plazo, ya que aún es necesario un mayor tiempo de maduración de los cultivos para alcanzar su etapa de producción plena y la consolidación de las organizaciones empresariales recientemente conformadas.

Para nosotras ha sido muy provechoso, porque en parte, empezaron dos veredas, o sea empezó Ventanas, fue la primera Vereda que se metió y luego la siguió Crucero del Rosario, y ya miramos que eso podía ser una alternativa que nos podía ayudar a muchas veredas, muchas comunidades y entonces fue cuando empezaron a ir llegando a las otras veredas. Nosotras mirábamos que en otras partes había cultivos y no poder nosotros tenerlas y eso tan bonito, eso estaba difícil (...)

La coordinadora del grupo de anturios de la vereda Ventanas, esa señora fue la que empezó a ir sembrando la semilla, entre los demás, que eso sí servía y así fueron llegando otros⁴⁵.

Siguiendo los lineamientos de acción del PADEMÉR, directamente encaminados hacia la generación de ingresos y empleo, el proyecto de anturios amplió su objetivo inicial, de buscar la integración social, hacia la creación de una alternativa empresarial para la región. Como respuesta, las 64 familias beneficiarias del proyecto también cambiaron sus horizontes de solo subsistencia, hacia el desarrollo de proyectos de generación de bienestar comunitario y acumulación económica regional.



⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ Líder comunitaria, beneficiaria del Proyecto de anturios.

2. Sembrar buenas semillas para cosechar en el futuro

Yo para cultivar, tenía que hacer esto, vea yo tenía que trabajar 3 días en lo mío y 3 días afuera, pa' la papa, y fuera de eso tenía que rebuscarme el día domingo, arrancaba con productos pa' negociar, porque yo soy negociante desde chiquitico.

Entonces arrancaba a negociar para rebuscarme el resto de la papa y que no faltaba de pronto, estar pendiente de unos cinco o diez mil pesos, por si de pronto una carrera con el niño pa' el médico o algo.

Debido a eso, después de que me dediqué a los anturios y al cultivo de mora, que son trabajados en sociedad y dejándonos orientar por orientadores, mire que de ahí pa' acá, después de que ya la mora empezó a producir y los anturios... yo no le he jomaleando a nadie más, estoy yo trabajando en lo mío y no le rindo cuentas a nadie... no.

Ya gracias a Dios, antes ahora tengo en la casita unos ahorritos para estar pagando trabajadores, antes ahorita tengo trabajadores ahí en la casa y antes no tenía, antes yo era empleado. Ahora tengo un trabajador ahí empleado, no constante, sino que lo ocupo dos veces en la semana, y le he enseñado y le tengo ahí unas chuspas que le compré, 500 bolsas pa' regalarle, para que él ponga ahí a prender 500 matas. Para regalarle a él 500 matas de mora prendidas, para que cuando ya después de trabajar unos dos o tres años, ya la ayuda de mi moral le haya ayudado a él a levantar 500 matas, él ya no tiene necesidad de trabajarme a mí, sino que ya trabaja solo, eso es como un capital semilla, pero no hace uno nada regalándole la plata, sino poniéndolo a trabajar en lo de uno, uno le demuestra lo que uno está haciendo y lo que uno va aprendiendo⁴⁶.

Yo resulté metido en los anturios por ayudarle a la mujer, yo me di cuenta de que era buen negocio, porque es una flor de gran aceptación en el mercado, una flor fina y que es de larga duración. Yo cuando empezó a fregar con eso, le dije a ella: mire, cuando uno quiere empezar a trabajar en algo, uno debe primero matematizar lo que invierte y lo que eso le va a producir. Cuando uno negocia, uno debe darse cuenta, que invierte, cuanto se le va para poner eso en venta, para que esa plata vuelva a estar en el bolsillo y ahí si contabiliza uno y se cuenta uno, hasta su tiempo y hasta sus antojos, después de los antojos, ahí si se da uno cuenta de si le queda o no le queda, si paga seguir o no (...)

Yo le dije a ella primero que todo, esas maticas pequeñitas, camine vamos a ver y fuimos y entonces me agarré a contarles las flores, en este momentico estaban pequeñitas, estaban brotando de a tres y cuatro flores, en escala eso sería para cosechar cada quince días. Cuando esa mata esté más grande producirá más flores y más grandes y de más tamaño y de más aceptación y más caras, dije no ni siga entonces en esa pendejada... y siguió en esa pendejada, hasta que de último resulté yo ahí metido también.

Es que uno cuando ve que algo es próspero, pero que no es rápido pero si hay prosperidad después, entonces a uno le da ese ahínco de trabajar, porque uno espera que cuando eso ya entre en producción, es algo que le va a remunerar⁴⁷.

Nosotras aparte de anturios, queremos vender también, vender por plantas, vender follaje y hacer arreglos (...) Corpotunía nos ha dicho que nos apoya, porque nosotras tomamos un curso de hacer arreglos florales; o sea el grupo de nosotras pensamos salir muy adelante, cierto. Nosotras somos 5 grupos, en 5 veredas, que nos hemos juntado en uno solo y es don-

⁴⁶ Gabriel Coplero, beneficiario del Proyecto de anturios.

⁴⁷ *Ibíd.*

de estamos pensando en organizarnos mejor para hacer cosas mejores, como el mercado, por que eso es una cosa que nos afecta a los 5 grupos, o sea nosotros vendemos una o dos docenas que en el pueblo, que en el mercado de Piendamó, que el mercado en Santander, pero no más. Muchas veces se nos han sabido dañar las flores, que nos toca repartimos entre las del grupo, eso es una cosa que los 5 grupos nos hemos juntado para eso, para buscar el mercadeo. Para poder exportar, porque según un estudio que se nos hizo una vez, cuando estábamos en ese curso, para exportar tenemos que sacar 40 docenas.

El proyecto de nosotros, el año entrante, es lograr la personería jurídica del grupo para poder presentar proyectos. O sea yo pienso que nosotros nos hemos juntado como 5 grupos para crear una sola microempresa, ese es el objetivo con el que cada uno de nosotras nos juntamos.

(...) Yo me acuerdo que nosotras pensamos que nosotras las mujeres nos íbamos a juntar con este asunto de los anturios para, o sea no muchos ingresos, pero sí pa' poder ayudar a nuestros maridos. Eso es lo que nosotros pensamos, o sea apenas estamos comenzando, o sea que aún no contamos con nada, por que muchas veces nos toca sacar de nuestro bolsillo para ayudar a las plantas (...)⁴⁸.

El PADEMER nos ha ayudado mucho en capacitación, porque antes nosotros no sabíamos, nada, nada sabíamos de las microempresas, porque se oía que las microempresas, o que las empresas que funcionaban eran en las ciudades, nunca en el campo. Pero a pesar de que nosotros no produzcamos telas, o no produzcamos papel como en esas fábricas grandes, estamos produciendo flores, nosotros como campesinos también, no producimos como producen las grandes empresas, pero estamos acá produciendo anturios y

a través de eso nos llegan otros proyectos (...)

(...) en las capacitaciones que a nosotros nos han dado, nosotros aprendimos mucho, por que francamente nosotros no sabíamos, muchos no sabíamos, ni siquiera sabíamos sumar, ni restar, ni nada de eso, entonces fue mucho lo que a nosotros nos ayudó⁴⁹.

3. La organización empresarial un camino para una mayor cooperación comunitaria

La proyección social que han logrado los cultivos de anturios, no sólo ha motivado a varios hombres de la comunidad a incorporarse al proyecto, sino que también ha generado otras actividades de desarrollo y apoyo comunitario, como la creación y puesta en marcha de Fondos Rotatorios Comunitarios, como fuente de financiación de las necesidades básicas de las familias de la región.

Vea ahí en la vereda se vivía cada uno trabajando por su lado, cada uno cultivaba lo que se le daba en gana, sacaba y vendía como podía, vea antes de llegar los anturios nosotros no estábamos organizados. De los que antes cultivábamos mora, ninguno quiso meterse en anturios, solamente yo por apoyar a la mujer, porque la que se metió fue la mujer. Yo me vine a meter ya al grupo de anturios fue ya a lo último. Nosotros hemos cambiado, en referencia a que nos hemos incentivado no solamente a dedicarnos a anturios, tenemos el grupo de anturios ahí, pero estamos trabajando con semillas distintas por otro lado... verduras, repollo, y un lotecito de cebolla pequeño, que tenemos como banco de semilla, para que apenas se reproduzca vamos a ampliar a un terreno más grande. Entonces ese cultivo de cebolla nos ha incentivado, por-



⁴⁸ Beneficiaria del Proyecto de anturios.

⁴⁹ *Ibid.*

que de ahí nosotros hasta machacamos cebolla para fumigar los anturios⁵⁰.

Los hombres se han venido metiendo en esto porque saben que detrás de los anturios vienen otras cosas, como la organización comunitaria y los espacios de comercialización en grupo. Por ejemplo, en estas veredas no habían huevos y ahora ellos ya están abasteciendo la zona. Los Fondos Comunes les gustó mucho a ellos, esos Fondos le sirvieron a mucha gente que tenía problemas de salud, eran Fondos de Solidaridad. Para hacer esos Fondos, para esos préstamos ellos siempre me pedían a mí, vea hermano que le colaboremos a fulano y entonces con las gallinas ponedoras y las plantas de anturios respaldaban la deuda y se arriesgaban a perder su trabajo hasta la fecha.

Hoy hay un hombre como vicepresidente de uno de los grupos, pero aunque yo le dije a las mujeres que esto era de ellas, ellas dijeron que el tipo era el que servía y ha empujado mucho desde el principio⁵¹.

4. Conocer el mercado también permite mejorar la producción

Durante el segundo año de acompañamiento, CORPOTUNÍA realizó un estudio de mercado con los propios floricultores, quienes a través de giras, en las cuales se entrevistaron con las personas encargadas del recibo de las flores en los puntos de venta, como en las floristerías, entendieron las exigencias de los clientes para la compra de la flor, el volumen, frecuencia de entrega y presentación final.

No obstante, desde el principio del proyecto se han venido construyendo las estrategias de comercialización, con la participación activa de la comunidad, a través de las cuales se ha buscado estabilizar los mercados y precios con base

en la producción constante y estandarizada de la calidad de la flor. Tales estrategias han permitido a los grupos de productoras adquirir destrezas para la comercialización de anturios en los mercados regionales.

Nosotros estudiamos que para poder comercializar, necesitábamos producir con calidad y nos enseñaron a ver la calidad de la flor. Y que uno debe ser limpio para vender, cuando uno se compromete con una persona a venderle flor, debe cumplir, porque si usted me pide una docena y yo se la llevo sucia, picada y dañada usted no me recibe la flor y yo me encarto y pierdo el cliente.

Nosotros ya tenemos en Siberia un centro de acopio, para llevar nuestras flores, empacarlas, limpiarlas y entregarlas al comprador en bloque, pero como aún no tenemos un único comprador, entonces nos toca venderlas de a poquitos.

El cliente es el que manda y nosotros tenemos que sacar flor de calidad(...)⁵².

Recientemente, CORPOTUNÍA organizó una rueda de negocios en la ciudad de Popayán, capital del departamento del Cauca, para buscar compradores de la producción de anturios. Gracias a las habilidades adquiridas por las productoras, ellas mismas lograron concretar la compra de su producción mensual de flores con dos exportadores de la ciudad de Cali.

El PADEMER nos enseñó que nosotros como campesinos podíamos hacer empresa, no solamente para sobrevivir, sino para vivir y progresar⁵³.

⁵⁰ Gabriel Coplero, beneficiario del Proyecto de anturios.

⁵¹ Asistente Técnico de anturios, CORPOTUNÍA.

⁵² Beneficiaria del Proyecto de anturios.

⁵³ *Ibíd.*

EL PADEMÉR EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

Construir empresa y recuperar la autoestima: La experiencia del Laboratorio Colombiano de Diseño

Desde 1999, el PADEMÉR inició la creación de empresas rurales en torno a la producción de artesanías en fibras naturales en el Departamento de Nariño. A pesar de que este proyecto aún no ha iniciado su tercer año de acompañamiento, por parte del PADEMÉR, los logros que han alcanzado las artesanas, en términos de acceso y posicionamiento de sus productos en los mercados nacionales e internacionales, merecen ser relatados:

Para la ejecución de este proyecto, el PADEMÉR ha contado con dos socios regionales: la Cámara de Comercio de Nariño y el Laboratorio Colombiano de Diseño, esta última como la Entidad ejecutora del proyecto.

La elaboración de artesanías en fibras naturales –paja toquilla, paja tetera, fique y lana de oveja– ha sido una actividad tradicional de las comunidades campesinas del centro y sur del departamento de Nariño. No obstante, antes de iniciar la ejecución del proyecto, los grupos artesanales tenían muy poca demanda de sus productos, principalmente por problemas de calidad en su presentación final, poca utilidad práctica y bajos volúmenes de producción.

Los productos elaborados por los artesanos de la zona rural del departamento de Nariño, usuarios del PADEMÉR, carecían del componente de diseño, el cual le otorga al producto un mayor valor agregado, y por tanto eran poco competitivos en el mercado. Adicionalmente, los procesos productivos empleados en la tejeduría necesitaban mejoras tecnológicas sustanciales, a fin de incrementar la cali-

dad intrínseca de las artesanías en aspectos como color, ergonomía, estética y dimensiones.

Así mismo, los(as) artesanos(as) carecían de una mentalidad más comercial, que los condujera a tener un mayor éxito en las participaciones que realizaban en ferias y eventos departamentales y nacionales, así como a expandir sus mercados, dado que los canales de distribución de sus productos eran muy estrechos. Únicamente el 1.4% de los artesanos comercializan su oferta en otros departamentos.

1. Comenzar con un diálogo de saberes

La asesoría a las artesanas por parte del equipo de diseñadores del Laboratorio Colombiano de Diseño se inició con un diálogo intercultural, basado en el respeto por el saber de cada uno de los actores del proceso.

Yo empecé hace seis años a trabajar con artesanía, porque me di cuenta que la cultura se estaba terminando, ya nadie quería tejer en telar, porque el telar de nosotros es muy rústico. Cuando fueron los de PADEMÉR a visitarnos, dijeron que habían pensado que ese era únicamente para hacer la portada de una revista, ellos no pensaron que eso era tan rústico donde trabajábamos⁵⁴.

A mí me gusta la historia y cuando busqué la historia de los míos, no la encontré, me tocó empezar a hacerla, es bonito e interesante y en medio de todo hay cosas bonitas. Por ejemplo, yo tengo ahora hombres trabajando en mi grupo y le decimos que si quieren trabajar con la pala, que nosotros les pagamos y ellos se quedan, porque saben que acá ganan más, acá empezó un hombre solo y ahora hay tres. La artesanía ha servido para que la



⁵⁴ Mery Castillo, artesana de Chiles, beneficiaria del PADEMÉR.

gente quiera más a su tierra y ahora ya se interesan hasta por ver qué hacemos, y nos aportan cosas.

Nosotros colocamos todo lo nuestro en las artesanías, como no tenemos contaminación, todavía hay ranas, helechos, el Cóndor, la Pacha Mama⁵⁵.

Para entendernos con ellos, a nosotros nos toca primero asimilar el antecedente, eso es muy importante, saber de dónde vienen, qué hacen, qué historia traen y con eso uno trabaja y se hace entender, es necesario encontrar a qué grupo se le proponen cosas nuevas y a qué grupo se le rescata algo que hacía hace 20 años⁵⁶.

2. Recuperar la autoestima y a la vez hacer empresa

El PADEMER nos ha mejorado no sólo la calidad de vida, sino también la autoestima como personas, por ejemplo allá la gente es muy sumisa y los maridos le pegan a las mujeres (...) salen con el ojo verde. Entonces allá todas esperábamos a que nos diera el marido, todo, todo, todo, el mínimo centavo. En cambio ahora, ya disponemos de nuestro propio dinero y ya nos queda para arreglarnos, o sea, por ejemplo allá había gente que no había salido ni siquiera a Ipiales, ahora ya salimos y conocemos y nos conocen en Bogotá, Manizales o Pasto⁵⁷.

Es que a nosotros ahora con PADEMER nos tienen en cuenta, nos mandan cartas, nos mandan fax y nos llaman a cosas y es que ya existimos para otras gentes y por ejemplo, nos han traído a cursos y aprendemos de mercadeo, de contabilidad, de costos, de calidad y eso lo hace a uno más grande, el PADEMER nos volvió importantes⁵⁸.

⁵⁵ *Ibíd.*

⁵⁶ Danilo Calvache, Diseñador Asesor del grupo de Chiles.

⁵⁷ Mery Castillo, artesana de Chiles, beneficiaria del PADEMER.

⁵⁸ *Ibíd.*

Lograr enaltecer la autoestima de las 228 artesanas vinculadas al Proyecto, ha sido el resultado de un proceso de formación y asesoría técnica en el cual ellas han sido sujetos activos. La creación de nuevos productos a partir del perfeccionamiento de sus propias ideas e historias, la adaptación de los tiempos de asesoría a sus propios ritmos y la traducción de las enseñanzas técnicas y comerciales al vocabulario propio de la región, les ha dado a las artesanas la confianza para saber que ahora tienen un producto de excelente aceptación en los mercados regionales y lejanos, en los cuales hoy se han posicionado.

Los diseñadores nos dan cuerquita y nos dejan sueltos a ver qué se nos ocurre, entonces la cultura nuestra no se pierde, pero sí se vende, es como cuando hacemos los cojines, que por acá no se usan, pero allá sí y les ponemos una rana o un pájaro de nuestra cultura, uno va mezclando⁵⁹.

Por ejemplo y sin ofender, las señoritas Flórez anteriormente hacían una guaquita no más, hilaban y hacían ovillos que se acostumbran para decorar, y ellas vendían ese ovillo a \$140, \$150 y entonces al trabajo de toda una semana, se le sacaba solo \$1.500 o \$2.500 (entre UDS 0.67 y USD 1.12). Ahora ya aprendieron a hacer otras cosas, como los bolsos que se inventaron y están vendiendo mucho de eso y ya tienen mejores ingresos y ahora viven solo de la artesanía, que les está dando lo suficiente.

(...) Nosotros hemos trabajado con los diseñadores y fuimos a una de las ferias más importantes de Latinoamérica con los productos nuevos y los vendimos todos. Es que para nosotros, eso de ir a la feria, fue lo mejor, nosotros nunca habíamos visto tantos clientes juntos, entonces uno aprende a trabajar bonito y se da cuenta,

⁵⁹ *Ibíd.*

que con esto uno sí puede salir adelante y progresar. Es que cuando uno ve que a la gente le parece bonito y lo compra, eso para uno es lo mejor.

Yo hago esto, aunque yo sé que acá no se vende y no lo aprecian, yo sé que hay otros lugares en el mundo donde esto, esto vale mucho⁶⁰.

3. Conociendo otras comunidades se generan nuevas ideas

Una metodología de enseñanza que ha tenido gran aceptación, y excelentes resultados en la generación de ideas de nuevos productos, ha sido la realización de giras educativas y pasantías entre los diversos grupos de artesanas.

Nosotros estábamos felices cuando nos llevaron a visitar otros grupos, como los de tierra caliente, nosotros trajimos bultos de flores y matas que por acá no había y vimos trabajar otros materiales y a uno se le ocurren cosas para hacerlas uno, o para arreglar lo que uno viene haciendo de antes, eso fue bonito (...)

Cuando uno conoce otros lugares y otras gentes, mejora la calidad de estudio, de cultura que tiene uno y en el Resguardo de Planada eso nos ha abierto otro mundo, a mí ahora me tienen de líder del grupo de temas ambientales de la comunidad, y otra compañera, que no salía de su casa, ahora es Concejala. (...) Se nos ha mejorado el gusto, ya hacemos cosas especiales para nosotras que no repetimos. Y los maridos nos han apoyado porque les gusta que ganemos plata. (...) Cuando uno va a las ferias y se da cuenta que lo que se vende no es lo que uno cree que se vende, sino otra cosa, pues uno va cambiando. A nosotros los diseñadores nos dijeron que no hiciéramos sombreros de muchos colores, que los hiciéramos de un solo color, y nosotros llevamos a es-

condidas de ambos y los colorinches nos tocó volverlos a traer⁶¹.

4. La actividad artesanal como una alternativa para luchar contra la pobreza

Después de dos años de estar brindando servicios de asesoría y asistencia técnica a los grupos de artesanas, a través del Laboratorio Colombiano de Diseño, el principal objetivo del PADEMÉR se está logrando: la generación de ingresos y empleo para las familias rurales más pobres.

El nivel de vida ha mejorado, por ejemplo aquí hay diez muchachas trabajando en el grupo, que si no hubiera esa oportunidad, esas muchachas se van al Putumayo, a raspar hoja de coca o a trabajar en prostitución y eso. Hemos logrado generar diez empleos que retienen la gente, la mayoría de nosotras son madres solteras y esto les está dando para comer y mantener sus hijos. También con las capacitaciones, ya podemos expresarnos un poquito más, así sea con temor y susto pero hablamos, que ya es mucho, antes no decíamos nada⁶².

Nosotras empezamos con un grupo de 15 mujeres, ahora hemos generado empleo, somos 58 que trabajamos, porque nosotros vendemos mucho⁶³.

La primera venta fue de \$120.000 (USD 54) en la Feria de Expoartesánias, en tres días y el siguiente año vendimos \$3.700.000 (USD 1.661) y el último año vendimos \$5.400.000 (USD 2.425), entonces el Gobernador del Cabildo Indígena está feliz y orgulloso de nosotras⁶⁴.

El grupo vive de las ganancias, mejor dicho, cada uno de los miembros deja el



⁶⁰ Doña Blanca, artesana de Buesaco, beneficiaria del PADEMÉR.

⁶¹ Yaneth, artesana del grupo de Chiles, beneficiaria del PADEMÉR.

⁶² *Ibid.*

⁶³ Mery Castillo, artesana de Chiles, beneficiaria del PADEMÉR.

⁶⁴ *Ibid.*

10% de sus ganancias para el grupo y eso se ha visto en el nivel de vida, porque con eso hemos mejorado la vivienda y esas cosas⁶⁵.

EL PADEMER EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

La producción limpia y su comercialización, toda una propuesta de vida: La experiencia de la Secretaría de Agricultura de Marinilla

Para el segundo año de ejecución del PADEMER, 1999, su radio de acción se extendió a los departamentos de Boyacá y Antioquia. En coordinación con las entidades regionales públicas y privadas se seleccionaron las regiones de cada departamento con mayor potencialidad para desarrollar el Proyecto.

El Oriente Antioqueño fue una de las regiones seleccionadas para la implementación de las estrategias de acción del PADEMER.

1. El Distrito Agrario del Municipio de Marinilla: Buscando salvar la economía campesina local

La Secretaría de Agricultura del Municipio de Marinilla en alianza con la Corporación CEIBA, se convirtieron en las primeras Entidades ejecutoras del PADEMER en este departamento, a través de la puesta en marcha de un proyecto de producción y comercialización de verduras y hortalizas orgánicas.

Aunque este proyecto apenas inicia su segundo año de acompañamiento, por parte del PADEMER, vale la pena desta-

car los logros alcanzados hasta ahora por las 35 familias beneficiarias:

Desde 1998 e incluso desde antes, cuando se diseñó el proyecto Pueblos, que es el Plan de Desarrollo del Altiplano del Oriente Antioqueño conformado por nueve municipios, los habitantes de esta región vieron la necesidad de iniciar proyectos de producción limpia, ante la utilización indiscriminada de fertilizantes y abonos químicos que se realizaba como práctica tradicional de cultivo en la zona.

Ante el deterioro inminente de los suelos, como consecuencia de estas prácticas, la Administración Municipal de Marinilla decidió iniciar la recuperación y preservación de la mayor zona de economía campesina de su municipio, la cual representaba a su vez la despensa agrícola local.

La principal estrategia para ello, fue declarar esta zona como Distrito Agrario Municipal, con el objetivo de garantizar la existencia y desarrollo de las economías campesinas productoras de alimentos en el Municipio, acorde con un manejo sostenible de los recursos naturales y las especificidades ecosistémicas y sociales de Marinilla.

Cuando nosotros empezamos con la oficina hace 8 años, la UMATA⁶⁶ era exactamente igual a todas y la UMATA hacía exactamente lo que la Ley exigía y no más. O sea era ir donde un agricultor, y darle una receta y listo (...). Hace como cuatro o cinco años, empezamos a ver que lo que hacía la UMATA no había servido para nada. No estábamos haciendo ninguna transformación en la realidad, entonces nosotros abrimos los ojos y empezamos a ver, cual es la ra-

⁶⁵ *Ibíd.*

⁶⁶ Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria.

zón de ser de nosotros como personas, como funcionarios públicos, como UMA-TA que éramos en ese momento. Como resultado, le dimos un vuelco total a la Oficina, le cambiamos el nombre, aunque eso es lo de menos, pero sobre todo, lo que más vale es que abrimos los ojos y dejamos de prestar asistencia técnica y empezamos a mirar a ver que la Oficina tenía que volcarse hacia los procesos y empezamos a construir procesos con la gente⁶⁷.

Empezamos a buscar personas que ya venían trabajando con nosotros desde antes, personas muy especiales. Dado que en Marinilla, teníamos una problemática ya vieja, una problemática muy compleja, que era esa actividad agrícola heredada a partir de la revolución verde. Era el DRI, el cual se desarrolló con la intervención de los funcionarios del departamento, que identificaron esta zona del Oriente Antioqueño, como una zona de producción de hortalizas y a la gente se le educó para obtener una productividad alta, y para los monocultivos, especializando las parcelas en repollo o zanahorias, etc.

Se volvió común que la gente hablara, después de cinco o seis años, que la gente dijera que el suelo ya estaba cansado y tumbaban y sembraban otra cosa. Para nosotros los técnicos fue evidente cómo los suelos se agotaban, en aras de esa explotación intensiva y de alta productividad.

Ese convencimiento de la revolución verde, enseñó a la gente a producir a muy altos costos, sin embargo no se tuvieron en cuenta los costos ambientales y sociales que también los había. La gente creyó que iba a salir de pobre sembrando grandes cosas. Y muchos sí consiguieron sus pesos y hubo una época en la que la gente tuvo dinero acá, y no hubo ese acompañamiento social, para capacitar a la

gente en la administración de ese recurso económico y todo se deterioró, hasta tal punto que ese dinero se perdió todo en los últimos 10 o 15 años⁶⁸.

2. Una conciencia ambiental que se multiplica

La preocupación de la Administración Municipal de Marinilla hizo eco en algunos líderes campesinos quienes también comenzaban a mostrar preocupación por el excesivo uso de agroquímicos en la región.

A mí me fue mal sembrando con agroquímicos, porque la mayor parte de la plata se queda en eso, en los agroquímicos y a mí me quedó la finca con el suelo pelado. Ahora llevo cuatro años con lo de la producción limpia y eso lo he podido comprobar con el acompañamiento que nos ha dado la Secretaría de Agricultura y el PADEMER, ahora produzco menos pero gano más⁶⁹.

Es que los daños ambientales son evidentes, uno mira el panorama de Marinilla, va por una carretera, y ve los suelos completamente amarillos, ya prácticamente no hay suelos, se ven las calvas, los bosques se han deteriorado y hay suelos donde el agricultor sembró y hay unas partes donde las plantas son achaparraditas. Entonces uno ve cómo esas láminas de suelo ya se han perdido, inclusive tractoran mucho, fuera de los químicos, también hacen un tractorado, que aumenta la cantidad de suelo que se va por erosión a sedimentar los ríos. Son indicadores, cosas concretas y evidentes que se pueden medir⁷⁰.

Los campesinos dicen que el suelo se cansó, y cuando uno pregunta que por qué creen que se cansó, ellos dicen que con ese trato que le da uno, con esa mano de cosas que le tiene que echar (...)



⁶⁷ Doris Suaza, Secretaria de Agricultura del municipio de Marinilla.

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ Productor beneficiario del PADEMER.

⁷⁰ *Ibid.*

Los agricultores de aquí son tan conscientes, que ellos dicen: mire, vea, yo no me como un repollo que haya sacado de mi finca.

Hay varias cosas que han ayudado para el proceso de cambio a una producción limpia, primero fue la salud, como en nuestro municipio se han utilizado tanta cantidad de agroquímicos, y la gente, nuestros campesinos, lamentablemente, no les gusta utilizar mucho las medidas de protección, entonces se han presentado muchos casos de intoxicación, y la gente viendo esos casos clínicos, la gente se ha comenzado a conscientizar también por ese efecto, que hay que cambiar, que esto no puede seguir como estaba (...) la gente ya ha ido tomando conciencia que eso está relacionado con tanto agroquímico. Entonces por la parte de la salud, la gente ya ha ido tomando conciencia que hay que cambiar⁷¹.

Otro elemento, es la insostenibilidad económica de un sistema productivo de estos. Es que es muy bravo, sacar un kilo de papa, valiendo \$500 y venderlo en \$400. Es que es muy difícil, producir un kilo de frijol vale \$1.000 y te dan \$1.100 y no tenés en cuenta la mano de obra, o sea que perdiste tu trabajo y si pasa un mosco, y si pasa un verano, y si pasa un invierno, ahí perdiste todo (...) o sea el rango de inversión con respecto a la productividad es muy poco. Es fracaso tras fracaso.

Entonces la gente se desespera, entonces nosotros como técnicos ahí entramos, a una sensibilización, a una propuesta, y la misma gente dice porque se cansó el suelo, por esto y esto. Entonces la gente ve y dice, bueno cómo voy a participar yo en esto, entonces empieza a cuestionarse por dentro de una cantidad de cosas, una cantidad de información que ellos tienen y que nosotros no queremos dejar

perder, esa información de que mi abuelo producía así y no tenía que echarle nada. El anciano producía así y nunca le echaba nada, producía menos, pero todo lo que sacaba era ganancia de la finca, porque no tenía que comprar nada, y no tenía que echarle tanta cochinateda, y como el agricultor se le dio esa información hace 35 años aquí, se le dio la información de que invierta en esto y saque toneladas, entonces él se fue acostumbrando a los grandes volúmenes, la mayoría de la gente aquí en Marinilla, no quiere sembrar lo que llaman muñequeros, él quiere sembrar 20 bultos de papa, o 40 bultos de papa, porque es que hay que sacar de una o perderla toda, o 15.000 o 20.000 plantas de repollo, esas mentalidades fueron la escuela que ellos aprendieron de todos esos técnicos. Y lo más bravo, de las zonas más intervenidas por técnicos es ésta. Y lo más paradójico, de las zonas más contaminantes y más contaminadas y de los sistemas más improductivos, es este⁷².

Para iniciar la ejecución del proyecto, la Secretaria de Agricultura de Marinilla decidió convocar líderes de diversas veredas, quienes debían constituirse en los multiplicadores, no sólo de las técnicas de producción orgánica aprendidas, sino también de la conciencia ambiental entre sus vecinos.

La selección de los beneficiarios se basó en la identificación de líderes con credibilidad, honestidad, y lo más importante con legitimidad entre sus vecinos, no por jerarquías impuestas o manejadas, sino con legitimidad social. Con ellos se han construido las propuestas de desarrollo local, en torno a los sueños que ellos tienen y que nosotros como técnicos hemos trabajado⁷³.

⁷¹ Doris Suaza, Secretaria de Agricultura del municipio de Marinilla

⁷² Doris Suaza, Secretaria de Agricultura del municipio de Marinilla.

⁷³ *Ibíd.*

Cuando yo empecé con esto de la producción limpia, la mayoría de la gente al principio, eran muy reacios. Yo tengo una historia con mi vecino, el vecino, tenía una parcela justo al lado y la fumigaba con uno de los venenos más peligrosos, con Tamarón y yo iba a desayunar ese día, cuando él llegó con la máquina ahí, y quién dijo, yo no pude desayunar. Entonces lo llamé, y le dije: ¿qué estás utilizando?, y me dijo, Tamarón, y yo le dije, ¿y voz por qué estás utilizando eso?, y me dijo, que es que tenía una plaga muy brava y tenía que erradicarla. Yo entonces le dije, descargue esa máquina y venga yo le cuento, la Secretaría de Agricultura nos está ayudando a conscientizar la gente de que trate de comer con menos tóxicos y entonces le eché el cuento ahí, le dije vea yo estoy fumigando, hace aproximadamente ya dos años, con ajo y ají licuados y no necesito echarle nada más. Él me dijo que no me creía, y como era mi vecino del lado, yo lo llamaba cada que yo iba a hacer aplicaciones, para que él viera qué aplicaciones hacía, y con el ejemplo, él ya se fue conscientizando⁷⁴.

3. La experimentación campesina, una manera de construir conocimiento

En el proceso de capacitación y asistencia técnica, el equipo de profesionales de la Secretaría de Agricultura fue apoyado por los profesionales de la Corporación CEIBA. La metodología de trabajo de ambas entidades se basó en el "diálogo de saberes", lo cual permitió que las propuestas tecnológicas fueran construidas conjuntamente entre los técnicos y los propios productores de Marinilla.

CEIBA parte de varias premisas, la primera es que hay que respetar el conoci-

miento de base; la segunda es legitimar el interlocutor; la tercera es empoderar la comunidad de su propio proceso; y por último, se reconoce únicamente como facilitadora de procesos, no como generadora, ni coordinadora. Esos son nuestros principios y utilizamos cualquier metodología que nos permita aplicarlos, o más bien, usamos cualquier metodología, partiendo de ellos⁷⁵.

Cada uno de nosotros es un investigador permanente en la parcela, entonces uno a veces como que compara... sucede que a veces por falta de tiempo para dedicarle a la parcelita, entonces uno dice bueno dejemos esto quieto a ver qué pasa, no le echemos nada a ver qué pasa, con el acompañamiento de la Secretaría, ya más en profundo, ya viendo cómo podía ser el camino hacia la producción limpia, se convence uno de que realmente sí se perdía mucha plata, con el cuento de la revolución verde (...) se perdía mucha plata⁷⁶.

La experimentación campesina ha sido una manera muy especial de construir conocimiento. Los Comités de Investigación Agrícola Local, que son espacios de investigación y experimentación desarrollados por los mismos campesinos, pero con la coordinación de un técnico, básicamente para la sistematización de resultados, que luego son analizados por ellos mismos, han sido la base también del empoderamiento de la comunidad y de la adopción de tecnologías⁷⁷.

4. Pintando sueños... planificando el futuro

Con el objetivo de enseñar y a la vez mostrar a los productores la importancia de planificar el camino para alcanzar sus metas, el equipo de técnicos del proyecto impulsó a los agricultores a pintar el mapa



⁷⁴ Alcides, productor beneficiario del PADEMER y promotor del Proyecto en Marinilla.

⁷⁵ Edwin Muñoz Gaviria, profesional de la CEIBA.

⁷⁶ Productor beneficiario del Proyecto.

⁷⁷ Edwin Muñoz Gaviria, integrante de la CEIBA.

de la finca con la cual soñaban. Este ejercicio motivó a los agricultores a realizar grandes cambios en la forma como, hasta ese momento, aprovechaban los recursos de sus fincas.

Los mapas de las fincas, eran la idea de ver como teníamos la finca al comenzar, ver de dónde arrancábamos y ver a dónde queríamos llegar, para dónde íbamos. Yo por ejemplo, voy después de tres años, en la mitad de lo que quería tener en la finca, entonces ya me toca ir viendo más lejos, me va a tocar hacer otro mapita para dentro de otros tres o cuatro años, porque uno siempre puede mejorar. Yo en suelo y en venenos ya no uso y el compost me funciona bien como abono y estoy recuperando el suelo, y eso se ve en la cosecha⁷⁸.

Yo llegué acá a la región hace tres años. Cuando yo llegué a la finca, no se veía ni la carretera, era una casa caída con pasto que me llegaba al pecho. Yo empecé a adecuar, a ubicar un sitio para la huerta casera, luego un pedacito para una vaca, las conejeras. A mí la situación económica me hizo moverme de la ciudad al campo, yo he sido enamorada del campo siempre y allá nunca me dieron la oportunidad de hacer nada. Yo con mi mapa ya voy bien, tengo el lotecito donde tengo el maíz, el frijol, la huerta, tengo la cochera para los marranos y establo para la ternera, pues yo creo que voy muy bien, no uso químicos y ya tengo la remesa completa. Yo tengo un vecino que tiene una finca modelo y yo creo que es más modelo la mía, yo trabajo con mis hijos y mi esposo⁷⁹.

Cuando yo trabajé el mapa, allá no había curva a nivel, no había terraza, no había cerca viva, era un peladero como se dice, sin embargo, yo diría que a hoy hay un proceso, ya tengo todo en terraza

de maíz, frijol y a mí me visitan mucho como ejemplo. Yo por ejemplo, pinté mi mapa hace tres años y en estos tres años ya he conseguido o hecho casi todo lo que me propuse ahí, si no lo hubiera hecho, de pronto seguiría como estaba, trabajando sin fundamento, sin saber pa' donde va uno más allá de mañana⁸⁰.

Nosotros tenemos mapas de sueños y mapas de realidad, esa fue la línea de base y el norte del proyecto. Eso nos permite hoy tener propuestas muy concretas, líneas de acción, eso nos permite pensar que si las cosas han cambiado, pueden seguir cambiando y por eso la importancia de la planeación participativa⁸¹.

Después de un año de acompañamiento del Proyecto, los campesinos han conseguido disminuir sus costos de producción, a través de la utilización de abonos orgánicos producidos en la misma finca, como los lombricompostos y las composteras. Igualmente, han aprendido procesos de manejo de poscosecha y el concepto y tipo de calidad que se maneja en los mercados finales, esto último, gracias a las visitas que realizaron a los centros de acopio de almacenes de cadena en Medellín (capital del departamento de Antioquia).

Digamos que la costumbre de siempre era cada 8 días utilizar los venenos, cada 8 días como una costumbre religiosa, y yo dije por qué las plantas cada 8 días, esto no puede ser así, porque así nos vamos es a quebrar. Y con el apoyo de Secretaría de Agricultura, vimos que estábamos gastando la plata inoficiosamente. Y haciendo los ensayos, comparando, parcelitas pequeñas, en pequeño, porque en principio hay que hacerlo así, para ver las cosas nuevas e ir comparando. Acá ha

⁷⁸ Productor beneficiario del Proyecto.

⁷⁹ Productora beneficiaria del Proyecto.

⁸⁰ Productor beneficiario del Proyecto.

⁸¹ *Ibid.*

habido productos que han sido bastante complicados de sacar sin veneno, como el repollo, y yo produzco repollos limpios hace tres años, totalmente limpiecitos⁸².

Nosotros mirábamos sólo la rentabilidad en pesos y no la rentabilidad social, el impacto en el medio ambiente, ¿cierto?, en la familia y otras cosas, se genera más trabajo, a mí en dos o tres años más ya tengo resuelta esta finca⁸³.

5. De campesino a campesino

En cumplimiento del compromiso que asumieron con el proyecto, los líderes veredales se han constituido en multiplicadores de las técnicas de producción orgánica y de la conciencia ambiental entre sus vecinos.

El compromiso que tienen los beneficiarios, quienes adoptaron el nombre de Promotores Campesinos, con el Estado, en retribución a todo lo que han recibido, es replicarlo a su comunidad, ellos tienen que sacar de su tiempo para enseñar a los demás y compartir lo que saben⁸⁴.

A mí no me creen, aunque ya he citado a la gente de mi vereda y hemos dictado algunas charlas, pero eso sí es seguro, me creen más que a los técnicos, lo que pasa es que uno de campesino es terco, uno quiere ver siempre para convencerse⁸⁵.

Esa es una metodología que se llama de Campesino a Campesino, que la aplican en Estados Unidos, en Asia y Centroamérica, no es nada nuevo, no nos lo inventamos nosotros pero nos funciona⁸⁶.

Aunque inicialmente los Promotores Campesinos recibieron el rechazo de sus comunidades, quienes fueron incrédulas ante las ventajas de no aplicar agroquímicos a las cosechas, poco a poco la conciencia de proteger los recursos ambientales ha ido extendiéndose a escala municipal y regional.

Es un proceso que hasta de los mismos campesinos se han burlado, les han dicho que cómo se les ocurre que usted no ha desyerbado, que usted va a dejar enrrastrojar el cultivo, que usted entonces qué va a sacar. Los mismos compañeros del grupo, van diciendo, no, espere y verá, vamos a irlo viendo y después cuando ya sacan la cosecha, entonces los otros dicen no, venga cómo fue que hizo, enséñeme a ver⁸⁷.

La otra es que dicen que llenar esto aquí de muchas maticas, es como armar un muñequerito, y eso no da, pero nosotros le estamos apuntando a la seguridad alimentaria, o sea primero lo que podamos consumir⁸⁸.

Es que yo me ponía a echarle números con los vecinos y comparábamos, a mí me costaba tres mil pesos sacar una caja de tomate y a ellos les salía a seis o siete mil pesos. A mí me salía como a mitad de precio. Lo que pasa es que uno es reacio, hasta no ver no creer y entonces cómo⁸⁹.

6. La organización empresarial, una vía para llevar la producción limpia al mercado

Compartir los conocimientos adquiridos llevó a los productores a retomar un proceso asociativo que se venía gestando, por parte de algunos líderes de las veredas,



⁸² Alcides, productor beneficiario y promotor del Proyecto en Marinilla

⁸³ Don Alonso, productor beneficiario del Proyecto en Marinilla.

⁸⁴ Doris Suaza, Secretaria de Agricultura del municipio de Marinilla.

⁸⁵ Alcides, productor beneficiario y promotor del proyecto en Marinilla.

⁸⁶ Doris Suaza, Secretaria de Agricultura del municipio de Marinilla.

⁸⁷ Asistente Técnico de la Secretaría de Agricultura de Marinilla.

⁸⁸ *Ibid.*

⁸⁹ Productor, Beneficiario del Proyecto.

desde tiempo atrás; como resultado, se creó la Asociación de Productores Campesinos Agroecológicos, ASOCAMPO, como organización socioempresarial de las 35 familias beneficiarias del Proyecto. A través de esta Asociación, hoy los productores están comercializando sus productos orgánicos.

Nosotros hemos aprendido a trabajar en grupo, porque nos dimos cuenta que solos no hacíamos nada, y a raíz de eso aprendimos a resolver problemas, porque eso no es fácil, pero ahí hemos aprendido a hacerlos pasito, porque al principio peleábamos mucho, hoy ya sacamos los conflictos a flote, porque si uno no los habla, eso se vuelve chisme y se crece y después es para más problemas. Y por eso es que a uno no le duele perderle un jornal a una reunión, porque estamos construyendo algo nuevo⁹⁰.

En la misma capacitación y ese análisis de la finca, vimos que una de las necesidades principales de nosotros es mercadeo, y entonces dijimos, pues organicémonos para mercadear y de ahí salió ASOCAMPO. Hemos tenido problemas por individualismos, pero ahí vamos creciendo de a pocos⁹¹.

Nosotros la producción que tenemos la vendemos básicamente a través de ASOCAMPO, la empresa que armamos con el proyecto PADEMÉR, y tenemos un mercado regional en los hogares de Bienestar Familiar⁹².

El punto de venta agroecológico ha servido para que la gente tome el hábito de consumir productos limpios. La gente que nos compra en ese punto dice que hay que seguir viniendo acá, hay que seguir fortaleciendo esto, para que le rinda a uno la salud⁹³.

En mi vereda ya somos cinco los que estamos con la producción limpia y ya no se burlan, en el punto de venta lo que más nos buscan son los productos que normalmente le echan más veneno, como el tomate de aliño y el repollo, por ejemplo⁹⁴.

Y la comida cambia, el sabor de mis repollos y de mis frijoles es muy diferente al que cultivan otros, a mí me compran los vecinos pa' la remesa de ellos y no se comen lo que ellos sacan...

El control de calidad en ASOCAMPO lo hacemos nosotros mismos, tenemos varias premisas, que el producto no este asoleado y no esté deforme. Y nos hemos preocupado por poder comercializar las segundas y terceras, así no nos quedamos embalados con esas calidades⁹⁵.

La calidad de vida nos ha mejorado en el hogar y en las condiciones de trabajo. Por ejemplo, a uno con esto le empieza a ir bien y a ganar más y entonces cuando a uno los vecinos ven que ya está mejorcito, que está progresando, entonces ya le creen a uno y le hacen caso y quieren hacer lo mismo. Yo he ganado en nutrición, yo como limpio, y mi familia come limpio, y las personas que nos compran en el punto de venta también.

Otra cosa, es que aprendimos a trabajar en comunidad, porque nosotros siempre como campesinos hemos sido muy egoístas y aprendimos a crear empresa manejada por nosotros mismos, por los mismos productores⁹⁶.

Para nosotros lo mejor ha sido aprender a manejar la finca como una empresa y crear la empresa de comercialización, ASOCAMPO, para que no nos dieran tan duro en la plaza los compradores⁹⁷.

El PADEMÉR nos ayudó en especial a generar el empoderamiento de las comunidades, eso fue fundamental, en la co-

⁹⁰ Don Alonso, Beneficiario del Proyecto

⁹¹ *Ibíd.*

⁹² Productor, Beneficiario del Proyecto.

⁹³ Don Alonso, Beneficiario del Proyecto.

⁹⁴ *Ibíd.*

⁹⁵ *Ibíd.*

⁹⁶ Productor beneficiario del Proyecto de Marinilla.

⁹⁷ Productor beneficiario del Proyecto de Marinilla.

mercantilización y capacitación administrativa y técnica de los microempresarios estuvo la base de ese empoderamiento.

Esto tiene un significado muy especial, cuando nos ubicamos en el Oriente Antioqueño y en medio de un escenario de conflicto con todos los actores armados como telón de fondo de la cotidianidad de los campesinos. Así el PADEMÉR asume los componentes fundamentales, el punto de comercialización, la transferencia tecnológica, la organización de su microempresa y gremial de primer nivel y por ende la organización social y el empoderamiento de la comunidad. Hoy si el PADEMÉR se va, esto se nos cae porque aún está muy débil, hay que consolidarlo⁹⁸.

La organización de la comunidad y esa oportunidad de participar en esos espacios donde nunca habían estado, hace que a los actores de la guerra les quede más difícil meterlos en esa guerra, porque ellos ya tienen esos otros caminos para buscar soluciones (...). Estar uno en el campo, en una

reunión con 20 o 30 personas y pasa un helicóptero y lo sobrevuela, a uno eso le da miedo, a qué horas esta gente sin saber quiénes somos nos ametralla y entonces uno quiere correr, pero uno tiene que quedarse quieto, el que nada debe, nada teme y en esas trabaja uno todos los días.

En este trabajo, hay que darle una mirada fuerte a ese otro resultado que tenemos, eso de que la gente de acá ya no le "para bolas" a la guerra, porque está en sus cultivos, con su propia propuesta de vida y además, acá el PADEMÉR ha puesto su grano de arena, pero grande, casi un bulto, es que sin el PADEMÉR acá estaríamos de pronto sacando la producción limpia sí, pero por el tema ambiental nada más, hoy con el aporte del Proyecto, la producción limpia y su comercialización, representan toda una propuesta de vida que le da alternativas a los pequeños productores, **los campesinos ya pueden escoger entre la guerra y el trabajo y siempre se quedan con nosotros**⁹⁹.



⁹⁸ Ex alcalde municipal de Marinilla.

⁹⁹ Edwin Muñoz Gaviria, profesional de la Ceiba.

4. LOS MICROEMPRESA- RIOS RURALES: CAMPESINOS CON OBJETIVOS DE EMPRESA

EL CAMPESINO COLOMBIANO CONTEMPORÁNEO

La primera mitad del siglo XX en Colombia se caracterizó por las profundas transformaciones ocurridas en la organización socioeconómica rural, la cual giraba hasta entonces en torno a la Hacienda, como unidad de producción y consumo básica, célula fundamental en la cual se definían las relaciones de dominación y control sobre la población campesina¹⁰⁰.

El surgimiento de mercados internos, la ruptura de la autosuficiencia de las unidades de producción agrícola, la libre circulación y contratación de la fuerza de trabajo, el naciente proceso de urbanización y la creación de una base industrial liviana en el país, dieron como resultado el rompimiento de los lazos de subordinación económica, social, política e ideológica con la Hacienda tradicional.

Nuevos sectores sociales surgieron y se consolidaron durante la segunda mitad del siglo XX en el sector rural colombiano, dando paso a un nuevo tipo de **campesino autónomo**, propietario pleno de sus explotaciones y con relaciones directas, aunque incipientes, con los mercados locales.

Paralelamente, se desarrolló el **semi-proletariado rural**, compuesto por un número importante de campesinos propietarios de pequeñas explotaciones, de las cuales no lograban obtener ingresos suficientes para la manutención de sus familias, por lo cual debían trabajar de manera temporal en las grandes empresas agropecuarias, o en ocupaciones diferentes a la actividad agrícola.



¹⁰⁰ Jaramillo, Jaime Eduardo. Estado sociedad y campesinos. Bogotá, 1998.



Con el desarrollo de las Unidades Agrarias Capitalistas también se desarrolló el proletariado rural, en algunos casos asentado de manera estable en ingenios o en empresas agrarias de diversos tipos, en otros casos, población itinerante en las épocas de cosecha en los cultivos de tipo empresarial¹⁰¹.

La mujer campesina, por su parte, también se vinculó a las actividades agrícolas o artesanales familiares, sustituyendo en algunos casos parcialmente al jefe de familia. No obstante, frente a los pocos ingresos generados por la parcela familiar, muchas mujeres campesinas también se convirtieron en trabajadoras asalariadas.

A pesar de las transformaciones fundamentales sufridas por los pobladores rurales, la unidad social básica de las zonas de economía campesina continuó siendo la familia. Conservándose así un modo de ser, una racionalidad y una ética propia de los campesinos.

El campesino contemporáneo colombiano representa un grupo social específico dentro de la actual gama de sujetos sociales rurales¹⁰², rezago de un modo de producción anterior al capitalismo y por lo mismo, producto de la desaparición de un sistema de producción y la imperfecta implantación de otro. Quizás por esta razón, el campesino contemporáneo no sea una clase social homogénea, como lo es el proletariado urbano, por ejemplo. El campesino contemporáneo representa un grupo social heterogéneo en permanente cambio y transformación¹⁰³.

¹⁰¹ *Ibid*

¹⁰² Se distinguen: campesinos dueños de los medios de producción, campesinos aparceros, asalariados rurales, empresarios agrícolas, arrendatarios capitalistas, hacendados y colonos.

¹⁰³ Bengoa, José. Agricultura y auto subsistencia campesina. Santiago de Chile, 1980

No obstante esta heterogeneidad, una característica común a las sociedades campesinas es el hecho de que su economía se rige por las necesidades de consumo del núcleo familiar. Esto es importante en función de la racionalidad económica y de los criterios de productividad del campesinado; el pequeño productor no necesariamente cultiva el producto más rentable, sino el más necesario para el consumo familiar.

Sin embargo, la economía campesina no es de auto subsistencia; por lo general, el tamaño de la tierra no alcanza para cubrir el conjunto de las necesidades familiares y por ello la familia campesina es cada vez menos autosuficiente, teniendo que recurrir en forma creciente al mercado.

La acción económica del campesino está muy entrelazada con sus relaciones familiares, por ello el motivo de maximización de sus ganancias en términos de dinero rara vez aparece en forma explícita. El campesino no opera como una empresa en el sentido económico; imprime desarrollo a una unidad familiar y no a un negocio¹⁰⁴.

Esto explica por qué la concepción de beneficio en la economía campesina, difiere de la que se tiene en la economía capitalista, y por qué la concepción capitalista del beneficio no puede ser aplicada totalmente a la economía del campesino.

El trabajo y el esfuerzo de todos los miembros de la familia campesina no son estrictamente contabilizables en términos de salarios, tal vez comparables. No obstante, la comparación puede resultar subjetiva, ya que puede variar en la medida en que las necesidades de la familia estén satisfechas. El principal objetivo de la economía campesina es la satisfacción del presupuesto anual necesario para asegu-

¹⁰⁴ Wolf, Eric. Los campesinos. Barcelona, 1982

rar el consumo de la familia, su mayor interés no radica en la remuneración diaria de su trabajo, sino en los resultados del trabajo de todo un año.

Pero la economía campesina no es sólo un modo de producción, ella es al mismo tiempo un sistema de relaciones sociales, instituciones y convicciones ideológicas determinadas por una cosmogonía vinculada directamente con la parcela. La economía campesina es una manera de ver, sentir y vivir la vida.

Así la resistencia al cambio, tan atribuida a los campesinos, responde a una estrategia de supervivencia basada en la restricción del consumo, la cual los lleva a recelar de todo lo nuevo, como una "tentación".

Adquirir cualquier novedad puede perturbar el equilibrio económico del grupo doméstico. De allí la ética económica tradicional del campesinado fundamentada en la necesidad del trabajo perseverante en su parcela y en una vida acética como condición de supervivencia del núcleo familiar.

LA FAMILIA: NÚCLEO DE LAS DECISIONES EMPRESARIALES

Después de tres años de acompañar a un gran número de campesinos en su formación como empresarios, para el PADEMÉR es claro que cualquier proyecto de creación de empresas rurales debe partir del reconocimiento y comprensión de la ética y patrones culturales, bajo los cuales dirigen su accionar los campesinos contemporáneos.

Si bien es cierto que Colombia posee una rica experiencia en la formación de microempresarios urbanos y que los años de trabajo han permitido la generación y adaptación de una amplia y diversificada gama de tecnologías de servicios, las cuales consti-

tuyen verdaderos paquetes de oferta especializada, el primer año de ejecución del PADEMÉR evidenció cómo estas tecnologías no son fácilmente adaptables a las especificidades de los microempresarios rurales.

Los microempresarios rurales son ante todo campesinos, ello implica que los contenidos tradicionales de los cursos de formación empresarial, basados en el aprendizaje de sistemas de costeo y contabilidad, así como en la búsqueda de una mayor rentabilidad, no responden de manera directa a su racionalidad. Como ya se anotaba, el motivo de maximización de ganancias para el campesino, en términos de dinero, rara vez aparece en su forma explícita.

No obstante, si el campesino se ve realmente estimulado a modificar sus formas tradicionales de producción, es posible que modifique sus patrones de comportamiento y hasta su racionalidad económica. Cuando los conocimientos impartidos a los campesinos son construidos con su participación activa, permitiéndoles identificar el valor de uso de estos conocimientos, ellos los aceptan, aplican y adaptan a sus propias necesidades.

El éxito de los proyectos de Servicios Tecnológicos, actualmente ejecutados por el PADEMÉR, ha sido el resultado de un proceso de acompañamiento integral, basado en el dialogo permanente entre las Entidades ejecutoras y los microempresarios.

Partiendo de una revisión conjunta, entre técnicos y campesinos, de los procesos de producción empleados en las microempresas, se ha llevado a los propios campesinos a identificar sus debilidades y obstáculos para obtener una producción de mayor calidad y volumen.

Paralelamente, los técnicos han motivado a los campesinos a establecer sus costos de producción, con el fin de iden-



tificar las posibilidades de ahorro en la inversión de sus recursos. En los casos en los cuales los campesinos han constatado que procesos de producción más eficientes permiten ahorrar mano de obra familiar y liberar recursos para el sostenimiento de la familia, han sido persuadidos a modificar sus prácticas de producción tradicionales y a aplicar tecnologías más modernas y eficientes, este el caso de los alfareros de Quizgó, ya descrito.

Cuando los microempresarios rurales, usuarios de los servicios del Proyecto, han tomado la decisión de modificar sus prácticas productivas, no lo han hecho basados en la obtención de mayores ganancias monetarias, sino en la posibilidad concreta de brindar una mejor calidad de vida a sus familias, núcleo fundamental de todas sus decisiones.

PAUTAS METODOLÓGICAS DEL PADEMER EN LA FORMACIÓN DE MICROEMPRESARIOS RURALES

El análisis de las metodologías de formación de los microempresarios rurales, empleadas por las Entidades ejecutoras del PADEMER, permite encontrar algunas características comunes en ellas, las cuales han sido garantía para el éxito de los proyectos ejecutados:

□ **Construcción de conocimiento a través del diálogo entre iguales:** En todas las experiencias analizadas es posible ver cómo los campesinos se han convertido en creadores de conocimiento, antes que ser receptores pasivos de los conocimientos impartidos por los asesores técnicos. La utilización de metodologías de investigación y capacitación participativas ha permitido a las Entidades ejecutoras construir, junto con los usu-

rios del proyecto, nuevos conocimientos a través de un diálogo de saberes, esto ha facilitado la rápida apropiación de ellos por parte de los microempresarios.

□ **Propuestas tecnológicas adaptadas a las condiciones socioeconómicas de los microempresarios rurales:** Considerando que los términos de referencia para contratar a los ejecutores de los proyectos, surgen de las demandas de los microempresarios, los contenidos de los servicios de capacitación, asesoría y asistencia técnica que se les brinda, así como las propuestas tecnológicas, han sido adaptadas a las condiciones socioeconómicas de los pequeños empresarios. Esto ha representado un proceso de modernización tecnológica más lento, pero a la vez más seguro para el desarrollo de las microempresas.

□ **Material de capacitación elaborado en forma participativa:** Los materiales de capacitación utilizados, como cartillas y guías de trabajo, han sido elaborados por las Entidades ejecutoras como resultado de las jornadas de trabajo con los propios microempresarios. De esta forma, cada proyecto ha desarrollado su propio material de trabajo, esto ha ocasionado que los microempresarios valoren mucho más estos materiales como instrumentos de su formación.

□ **Motivaciones diferenciadas para adultos y jóvenes:** En el campesino adulto, las motivaciones para fortalecer sus empresas se han construido a partir del interés de satisfacer necesidades que estén en el marco de la supervivencia de la familia. Para los jóvenes, las motivaciones, para iniciar procesos de creación de empresas rurales, han estado referidas a su realización personal o al logro de otras metas, como la educación y su ascenso social.

□ **Conocimientos aplicables a la realidad de los microempresarios:**

Los contenidos de las jornadas de aprendizaje han estado directamente relacionados con las situaciones de trabajo de los microempresarios. Trabajando y aplicando a la vez en sus microempresas los conocimientos impartidos, han adquirido o mejorado sus destrezas y habilidades como empresarios.

❑ **Formación integral de los microempresarios:** Los servicios tecnológicos brindados por el Proyecto han apuntado al desarrollo de "competencias integrales", es por ello, que en los procesos de formación se han incorporado técnicas para desarrollar a la vez en los microempresarios capacidades intelectuales, técnicas y comportamentales.

Paralelamente, con los procesos de asesoría técnica en la producción brindados a los microempresarios, se han revisado los costos de producción de su actividad y determinado los gastos posibles de suprimir o disminuir, motivándolos de esta manera a la implementación de nuevos procesos productivos.

La determinación de las demandas del mercado se ha realizado a través de visitas a los principales mercados mayoristas; de pasantías a otras regiones para conocer la forma de comercialización de sus productos en los mercados lejanos y de participación en ferias y ruedas de negocios. Estas jornadas a la vez que han permitido determinar las demandas de su producción, han estimulado a los microempresarios a realizar cambios en la presentación final de sus productos.

❑ **Fortalecimiento del tejido social a través del desarrollo empresarial:** Una vez establecidos los contactos comerciales, para los microempresarios se ha hecho evidente la necesidad de incrementar sus volúmenes de producción, con el fin de adquirir un mayor poder de negociación en el mercado. Ante la imposibilidad de disponer de mayores

factores de producción, han decidido unirse con otros microempresarios para llegar juntos al mercado final. Esta unión los ha llevado a pensar en otras soluciones comunes para sus necesidades, es así como por iniciativa propia han nacido los fondos de ahorro, de seguridad social y de solidaridad con que hoy cuentan muchas de las Asociaciones de Microempresarios, creadas durante el proceso de acompañamiento del PADEMÉR.

❑ **Sostenibilidad de los procesos de formación:** Desde sus inicios, para el Proyecto ha sido claro que la conformación de empresas que realmente contribuyan a disminuir el índice de pobreza del país, implica el impulso a procesos de formación sostenibles.

Metodologías de multiplicación de conocimientos como la utilizada en las experiencias de los departamentos de Cauca y Antioquia, "de campesino a campesino", garantiza que los microempresarios rurales continuarán su proceso de formación como empresarios, de manera autónoma, una vez el Proyecto haya finalizado.

❑ **Apropiación del futuro de sus empresas y de su comunidad:** El proceso de formación constante y dinámico que ha caracterizado el acompañamiento brindado por el PADEMÉR a los microempresarios ha implicado, más allá de la generación de mayores ingresos y empleo para la población rural, un cambio de posición y autovaloración del campesino en la sociedad rural.

Contar con instrumentos sencillos para saber con precisión el valor de cambio de su trabajo y saber que sus productos son apreciados y demandados por mercados lejanos, les ha permitido a los microempresarios, además de eliminar muchos intermediarios, ver su actividad productiva como una realización personal y no simplemente como una actividad "para complementar la remesa familiar".



Verse como los dueños y constructores de su destino y el de sus familias y no simplemente como los subordinados de una sociedad ajena, les ha posibilitado a los microempresarios empoderarse del desarrollo de sus empresas y de paso contribuir al desarrollo de sus comunidades.

LAS FASES DE ACOMPAÑAMIENTO DEL PADEMÉR

Después de haber ejecutado proyectos de creación y fortalecimiento de microempresas rurales por más de tres años, el PADEMÉR cuenta actualmente con una caracterización de los resultados que es posible alcanzar en cada fase de acompañamiento brindada a los campesinos.

Desde luego que muchas circunstancias del contexto regional, en el cual se desarrolla la actividad microempresarial, pueden, en algunos casos, alterar el logro de los resultados hasta ahora alcanzados por los microempresarios en cada fase.

El Proyecto ha logrado establecer que al finalizar la **FASE I** de acompañamiento, de manera general los(as) microempresarios(as):

En el Componente de Desarrollo Productivo:

- ◆ Identifican las deficiencias técnicas de los procesos productivos empleados y sus posibles soluciones, de conformidad con sus condiciones socioeconómicas.
- ◆ Identifican posibles formas de diversificar la producción, con el fin de incrementar la demanda de sus productos.
- ◆ Conocen otras alternativas tecnológicas para la producción.

- ◆ Establecen el impacto ambiental de sus actuales prácticas productivas.
- ◆ Se sensibilizan hacia la protección ambiental y manifiestan interés por realizar un manejo adecuado de los recursos naturales en sus procesos productivos.
- ◆ Identifican todos los actores que intervienen en la cadena productiva a la cual pertenece su actividad, su importancia y aportes en el producto final.

En el Componente de Gestión Empresarial:

- ◆ Identifican la importancia de llevar registros para la toma de decisiones de la empresa.
- ◆ Identifican y cuantifican el número de jornales e ingresos generados por la actividad productiva microempresarial.
- ◆ Comienzan a ver su producción como negocio, ya que diferencian ingresos de ganancias y establecen los precios de sus productos teniendo en cuenta los costos de producción.
- ◆ Conocen el concepto, la práctica y los beneficios del ahorro y crédito para el desarrollo de sus actividades productivas.
- ◆ Establecen sus necesidades de capital de trabajo e inversión.

En el Componente de Mercado y Comercialización:

- ◆ Caracterizan los mercados actuales con que cuentan sus productos e identifican las demandas potenciales de los mercados locales y regionales.
- ◆ Establecen contactos comerciales con futuros compradores.

En el Componente de Desarrollo Organizativo y Empresarial:

- ◆ Reconocen la importancia de asociarse para resolver problemas de producción y comercialización en forma conjunta.

Al finalizar la **FASE II** de acompañamiento, en general los(as) microempresarios(as):

En el Componente de Desarrollo Productivo:

- ◆ Aplican en sus procesos productivos las soluciones tecnológicas identificadas para mejorar la calidad y volumen de su producción.
- ◆ Diversifican su producción de conformidad con las demandas de mercado identificadas.
- ◆ Aplican tecnologías limpias en sus procesos productivos.
- ◆ Tienen clara la relación que existe entre el mejoramiento tecnológico y la disminución de los costos de producción.
- ◆ Se interesan por realizar alianzas con otros actores de la cadena productiva, con el fin de mejorar la calidad de sus productos y disminuir los costos de los insumos empleados en la producción.

En el Componente de Gestión Empresarial:

- ◆ Llevan registros básicos de costos, producción y ventas e interpretan sus resultados para la toma de decisiones.
- ◆ Incrementan el volumen y valor de sus ventas periódicas.
- ◆ Incrementan el número de jornales empleados en la producción de la microempresa.
- ◆ Tienen una imagen de su producción como negocio, dado que manejan el concepto de precio de venta ligado a costo de producción y establecen la rentabilidad que esperan obtener con su venta.
- ◆ Conocen la normatividad vigente para el funcionamiento de las microempresas en el país.

- ◆ Identifican la importancia de legalizar el funcionamiento de sus microempresas.
- ◆ Cuantifican sus necesidades de capital de trabajo e inversión para ser financiados vía crédito, de conformidad con su capacidad de endeudamiento.
- ◆ Acceden a recursos de crédito.

En el Componente de Mercado y Comercialización:

- ◆ Planifican el volumen de su producción periódica según las demandas del mercado.
- ◆ Cuentan con uno o dos compradores fijos para su producción y comprenden la importancia de respetar las condiciones de un acuerdo comercial.
- ◆ Adoptan nuevas prácticas para mejorar la presentación final de su producción, de acuerdo con las demandas del mercado.

En el Componente de Desarrollo Organizativo y Empresarial:

- ◆ Conforman y fortalecen Asociaciones de microempresarios.
- ◆ Establecen planes de negocios para sus Asociaciones.
- ◆ Identifican la importancia de asociarse para solucionar problemas conjuntos: como la compra de insumos y la financiación de sus necesidades básicas.
- ◆ Desarrollan mecanismos de ahorro, a través de sus Asociaciones.

Al finalizar la **FASE III** de acompañamiento, de manera general los(as) microempresarios(as):

En el Componente de Desarrollo Productivo:

- ◆ Desarrollan nuevos productos en nuevas presentaciones, de acuerdo con las demandas del mercado.
- ◆ Incrementan la productividad de sus microempresas.



- ◆ Generan nuevas microempresas prestadoras de servicios a la actividad productiva principal.
- ◆ Usan tecnologías limpias y se preocupan por la preservación del medio ambiente en sus prácticas productivas.
- ◆ Modernizan e incrementan la maquinaria y herramientas empleadas en los procesos productivos.
- ◆ Se preocupan por enseñar a otros microempresarios las prácticas tecnológicas aprendidas y aplicadas en su producción.

En el Componente de Gestión Empresarial:

- ◆ Incrementan el número de jornales empleados en la producción de la microempresa.
- ◆ Generan nuevos empleos en las microempresas para trabajadores asalariados.
- ◆ Incrementan significativamente las ventas e ingresos netos de las microempresas.
- ◆ Llevan registros de costos de producción, gastos e ingresos de la microempresa, analizan sus resultados y toman decisiones gerenciales con base en ellos.
- ◆ Reconocen su actividad productiva como empresa y manejan el concepto de rentabilidad.
- ◆ Toman las decisiones de la microempresa a partir de la posibilidad de incrementar su rentabilidad.
- ◆ Cuentan con microempresas funcionando bajo la normatividad legal vigente.
- ◆ Han invertido los recursos de crédito obtenidos y cumplen con el pago de sus obligaciones crediticias oportunamente.
- ◆ Desarrollan mecanismos de ahorro.

En el Componente de Mercado y Comercialización:

- ◆ Establecen alianzas comerciales con otros actores de la cadena productiva a escala regional.
- ◆ Están articulados a algunos mercados permanentes.
- ◆ Desarrollan estrategias de comercialización que les permiten acceder a nuevos mercados en forma competitiva.
- ◆ Cuentan con empaques, etiquetas y planes publicitarios para el posicionamiento de sus productos en el mercado.
- ◆ Cuentan con registros sanitarios, códigos mercantiles y demás licencias exigidas para la venta de sus productos en los mercados finales.

En el Componente de Desarrollo Organizativo y Empresarial:

- ◆ Cuentan con un plan de negocios y estrategias de expansión empresarial en forma asociativa, las cuales se encuentran en operación.
- ◆ Organizan sus Asociaciones como gremio empresarial.
- ◆ Desarrollan estrategias comunes para reducir costos de producción.
- ◆ Comercializan su producción principalmente a través de sus Asociaciones.
- ◆ Fortalecen los Fondos de ahorro y establecen Fondos de crédito en sus Asociaciones.
- ◆ Obtienen servicios de Seguridad Social a través de sus Asociaciones.

Algunos proyectos, como el de producción y comercialización de hortalizas orgánicas en el Distrito Agrario de Marinilla, con el acompañamiento del PADEMER han logrado en su primer año los resultados esperados para la Fase II, esto se debe básicamente al acompañamien-

to previo realizado a los productores por parte de la Secretaria de Agricultura de Marinilla.

De lo cual se concluye que no necesariamente todos los proyectos cofinanciados por el PADEMÉR comienzan en la Fase I, ni demandan las tres fases de acompañamiento para hacer de sus negocios rurales

empresas rentables. Teniendo este principio de acción claro, cada año al finalizar una fase de acompañamiento el equipo técnico de la Unidad Coordinadora del Proyecto se reúne con los microempresarios y determina en forma participativa los resultados alcanzados y las necesidades de futuros acompañamientos.





5.

REFLEXIONES FINALES

Después de analizar el camino recorrido y los resultados obtenidos por el Proyecto de Apoyo al Desarrollo de la Microempresa Rural, PADEMÉR, durante sus cuatro años de ejecución, tenemos los elementos para dar respuesta a dos preguntas concretas: **¿Qué estamos logrando? y ¿cómo lo estamos haciendo?**

Los testimonios de nuestros usuarios nos han aportado importantes bases para responder al primer interrogante:

Estamos contribuyendo a cambiar la concepción tradicional de uso y destino de los recursos públicos: En los programas tradicionales, las comunidades campesinas veían llegar a los técnicos contratados por el Estado, de quienes se esperaba trajeran la clave para solucionar todos sus problemas. Sin embargo, con cada cambio de gobierno estos mismos técnicos se marchaban sin que a nadie pareciera importarle si se habían alcanzado o no los resultados esperados, ya que las contrataciones se habían realizado con recursos públicos.

Frente a esta situación, el Proyecto ha buscado en sus usuarios un cambio de visión hacia los recursos públicos, entregándoles la responsabilidad de auditar la inversión de los recursos del Proyecto, desde la misma identificación de las debilidades y fortalezas de sus negocios, pasando por la selección de la entidad prestadora de los servicios demandados, hasta la permanente evaluación de los avances de cada uno de los proyectos ejecutados. Este ejercicio de ciudadanía, libre y democrático, les ha permitido a los microempresarios tener una nueva visión de los recursos públicos y, en consecuencia, hacer valer su derecho a exigir cuentas y resultados concretos de las inversiones que realizan las Entidades ejecutoras con estos recursos.





Estamos recuperando la confianza en las acciones del Estado: En un comienzo, nuestros usuarios se mostraron muy escépticos hacia las propuestas del Proyecto, ya que han sido numerosos los agentes externos que han pasado por las comunidades campesinas prometiéndoles un futuro mejor. Posteriormente, cuando, a través de las jornadas de trabajo, fueron motivados a exponer sus ideas y a aportar sus conocimientos en la construcción de nuevas propuestas tecnológicas y comerciales para sus propias empresas, los microempresarios se sintieron respetados y tenidos en cuenta, y por ende, con mayor libertad para expresar sus opiniones.

Esta dinámica de participación ha logrado trascender a otros espacios comunitarios, por ello un importante número de los microempresarios acompañados por el PADEMÉR se han convertido en líderes de sus comunidades y algunos han decidido incidir no sólo en el rumbo de sus proyectos sino también en el de sus municipios. En la actualidad, entre los usuarios del Proyecto se cuentan muchos Concejales Municipales elegidos recientemente.

Estamos agilizando la generación, circulación y acumulación de recursos económicos en las regiones: Cuando el Proyecto inició su segundo año de ejecución y decidió focalizar sus acciones en las microempresas con mayores posibilidades de acumulación, dejando en un segundo plano la atención de las microempresas de subsistencia, una gran preocupación surgió en el equipo de profesionales del Proyecto: ¿Cómo contribuir en la lucha contra la pobreza que libran los más pobres de los pobres?

Después de casi tres años de haber tomado tal decisión, empieza a esbozarse una respuesta en los proyectos que culminan su Tercera Fase de atención. En aquellas regiones donde el PADEMÉR ha logra-

do el fortalecimiento de las microempresas a través de su vinculación a mercados permanentes, se han generado ingresos económicos importantes, no sólo para los propietarios de las microempresas, sino también para sus vecinos más pobres, quienes han encontrado la oportunidad de generar nuevos ingresos a través de la venta de servicios a los microempresarios más prósperos, ya sea como proveedores de materias primas o como prestadores de servicios en forma directa.

Para el Proyecto ahora es claro que si logra fortalecer las microempresas vinculadas a una actividad regional promisoría, paralelamente se logrará dinamizar la economía local, a través del mercado de bienes y servicios, impulsándose así la conformación de circuitos económicos regionales de acumulación.

Estamos fortaleciendo la capacidad institucional de las regiones: Las diversas acciones del Proyecto, en las regiones donde se ejecuta, han propiciado el fortalecimiento de la capacidad de decisión y de gestión de las instituciones locales, al tiempo que han dado paso a la construcción de un nuevo tejido institucional, el cual deberá garantizar la sostenibilidad en la oferta de servicios integrales hacia los microempresarios rurales, más allá del horizonte del Proyecto. Es por ello que el Proyecto privilegia como Entidades ejecutoras de sus servicios a las instituciones de carácter regional.

Estamos fortaleciendo los diversos capitales que poseen las comunidades rurales: Hasta ahora el Proyecto ha realizado una contribución significativa al fortalecimiento del capital humano de los pobladores rurales usuarios del Proyecto.

A través de los procesos de asistencia técnica y asesoría brindados por las Enti-

dades ejecutoras, se ha logrado el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas en los microempresarios, como se refleja en la metodología empleada por los sericultores del Cauca y los agricultores de Antioquia para transmitir sus nuevos conocimientos a otros campesinos de la región.

De igual manera, el Proyecto ha contribuido al fortalecimiento del capital físico de las familias campesinas, al modernizar la maquinaria, equipos y procesos empleados en sus microempresas.

Se ha iniciado el fortalecimiento del capital financiero de estas comunidades, con la creación de los Fondos de Ahorro y Crédito Comunitarios, con la puesta en marcha de Fondos de Microcrédito en los departamentos de ejecución del Proyecto y con la generación de mayores ingresos monetarios, no sólo para los microempresarios, sino también para otras familias de las regiones donde interviene el Proyecto.

Estamos aportando a la reconstrucción del capital social: Además de cumplir con el objetivo de generar mayores ingresos y empleo para las familias, el PADEMER ha facilitado en las comunidades rurales, donde se ejecuta, el surgimiento de nuevos lazos de cooperación y solidaridad entre los pobladores rurales, los cuales les han permitido desarrollar nuevas estrategias para procurar una mejor calidad de vida, no sólo a sus familias, sino también a sus comunidades.

La respuesta al segundo interrogante, **¿cómo lo estamos haciendo?**, es tal vez la más clara y sencilla. Lo que el PADEMER ha hecho hasta ahora, lo ha hecho a partir de la experiencia de sus propios usuarios, los microempresarios rurales.

Por ejemplo, el hecho de encontrar que los recursos invertidos en el desarrollo de

los microempresarios rurales no estaban logrando cambios importantes en su calidad de vida, fue la principal motivación para modificar las estrategias y metodologías de intervención del Proyecto inicialmente propuestas.

La búsqueda de ese cómo nos llevó a recurrir a los usuarios del Proyecto y fueron ellos mismos quienes nos dieron la respuesta. Reconocer la existencia de una cultura y ética de vida propia de los campesinos, nos hizo plantear un nuevo camino para interactuar con ellos, un camino construido sobre la premisa de que sí bien los pobladores rurales tienen grandes carencias, también son poseedores de grandes recursos.

La concepción de que tanto ellos como nosotros teníamos importantes activos que aportar, nos permitió avanzar de forma más segura en la ejecución del Proyecto.

En las historias narradas por los microempresarios se hace evidente cómo las entidades prestadoras de servicios del Proyecto y los pobladores rurales han logrado interactuar sobre la base del respeto mutuo. Antes que una dádiva, los microempresarios han recibido una invitación para aportar su saber en la construcción de las soluciones a sus demandas.

El testimonio de los profesionales de la Corporación La Ceiba, entidad ejecutora del Proyecto en el Departamento de Antioquia, resume claramente las pautas que guían la intervención del PADEMER en el sector rural: *"Respeto por los interlocutores, por sus demandas y conocimientos; legitimación de los microempresarios como los interlocutores válidos del Proyecto; empoderamiento de las comunidades en el rumbo de sus procesos de desarrollo; y visión de las Entidades ejecutoras como facilitadoras y acompañantes de los procesos, antes que directoras de los mismos"*.



6.

BIBLIOGRAFÍA

AYALA, Ulpiano. Pobreza, desigualdad y mercado laboral en el sector rural colombiano. Bogotá, 1989.

AYALA, Ulpiano. "Contribución al diagnóstico sobre la deuda social rural en Colombia". En el agro y la cuestión social. MINAGRICULTURA 80 AÑOS. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1994.

ARBOLEDA, José Ubernel. Una misión posible: políticas y programas de apoyo a la microempresa en Colombia. Bogotá: DNP, 1997.

BEJARANO, Jesús Antonio. Campesinado, luchas agrarias e historia social. Notas para un balance histográfico. Documento mimeografiado. Bogotá: Universidad Nacional, 1982.

BENGOA, José: Agricultura y autosubsistencia campesina. Santiago de Chile: Grupo de Investigaciones Agrarias, Academia de Humanismo Cristiano, 1980.

BERNAL, Fernando (Editor). El campesino contemporáneo "cambios recientes en los países andinos". Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1990.

CABAL, Miguel. Caracterización estática y dinámica de las microempresas beneficiarias del Plan Nacional de la Microempresa. Bogotá: Centro de Estudios Sobre Desarrollo Económico, Universidad de los Andes, 1997.

CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO ECONOMICO -CEDE-. Evaluación de los programas de apoyo a la microempresa 1997 - 1998. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, Fundación Corona y Corporación para el Desarrollo de las Microempresas, 1998.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. "Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa 1984 - 1988". Documento CONPES 2069-DNP: UDE-UDS. Documento Mimeografiado. Bogotá, 1984.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. "Plan Nacional para la Microempresa 1994 - 1998". Documento CONPES 2732-DNP: UDE-UDS. Documento Mimeografiado. Bogotá, 1994.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Memorias del Taller Nacional: "Caracterización de la microempresa rural en Colombia". Documento Mimeografiado. Bogotá, 1996.

DIRVEN, Martine. "Impacto de los encadenamientos productivos y de las relaciones intersectoriales en el desarrollo de las pequeñas y microempresas rurales". En: Perspectivas y desafíos de la microempresa rural en América Latina y el Caribe. Conferencia Electrónica. Santiago de Chile: PROMER, 2001.

ECHEVERRI Perico, Rafael. Empleo rural no agrícola en Colombia. Documento Mimeografiado. Bogotá, 1999.

FONDO INTERNACIONAL DE DESARROLLO AGRICOLA, Proyecto de apoyo al desarrollo de la microempresa rural -PADEMÉR-. Informe de Evaluación Ex Ante, No. 0699-CO. Bogotá, junio de 1996.

FORERO Álvarez, Jaime y otros. Definición de criterios para la orientación de la inversión pública de apoyo a la microempresa rural en Colombia. Documento mimeografiado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1997.

GUTIERREZ OLIVERA, Carmen. "Productos metodológicos de desarrollo empresarial en las PYMES. Estudio Comparativo en Latinoamérica". SwissContact - COSUDE, 1999.

INSTITUTO DE ESTUDIOS RURALES. "Determinación de las necesidades y la oferta existente en materia de servicios tecnológicos y crédito de las microempresas rurales y fortalecimiento institucional a los entes proveedores de servicios tecnológicos en los departamentos de Sucre, Bolívar, Cauca y Nariño". Documento mimeografiado. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 1998.

JARAMILLO, Jaime Eduardo. Estado, Sociedad y Campesinos. Bogotá: Tercer Mundo Editores, 1988.

LAMARCHE, Hugues. *L' Agriculture Familiale. - Une Réalité Polymorphe*. Paris: L'Hartman, 1992.

MARULANDA, BEATRIZ. *Mercado de microcrédito en Colombia*. Ponencia presentada en el Seminario-Taller: El Microcrédito en Colombia: Perspectivas para su consolidación y desarrollo. IFI. Bogotá, Marzo 29 de 2001.

PARRA, Ernesto. "La microempresa rural". En: Perspectivas y desafíos de la microempresa rural en América Latina y el Caribe. Conferencia Electrónica. Santiago de Chile: PROMER, 2001.

SOLARTE LINDO, GUILLERMO. *La convivencia en Colombia. Más allá de la armas*. Misión Rural Volumen 7, Bogotá: IICA - Tercer Mundo Editores, 1998.

WOLF, Eric. Los Campesinos. Traducción de Juan Eduardo Zirlot. Barcelona: Nueva Colección Labor, 1982.

WOLF, Mauro. Sociologías de la vida cotidiana. Madrid: Ediciones Cátedra, S.A., 1982.

ANEXO ESTADÍSTICO¹⁰⁵

¹⁰⁵ El siguiente Anexo muestra un análisis gráfico y estadístico elaborado por la Unidad de Seguimiento del PADEMÉR, el cual refleja el impacto del Proyecto en cada una de las líneas productivas que reúnen las microempresas rurales hasta ahora fortalecidas.



PADEMER

UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

IMPACTO EN LA LINEA PRODUCTIVA DE LOS PROYECTOS APOYADOS POR EL
PADEMER 1999 - 2001

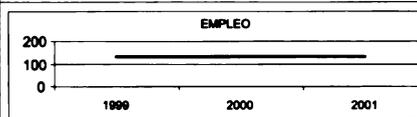
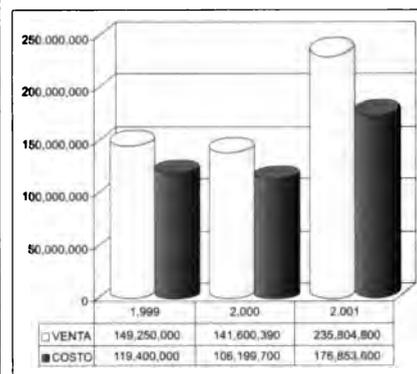
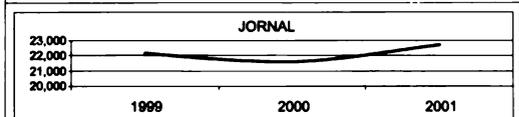
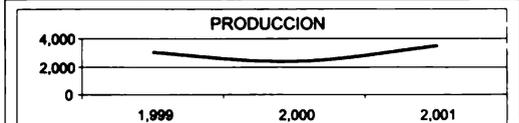


DEPARTAMENTO DE CAUCA MUNICIPIOS: TIMBIO, POPAYAN, TAMBO, MORALES, PIENDAMO, SANTANDER DE QUILCHAO Y CALOTO

ACTIVIDAD MICROEMPRESARIAL		AÑOS		
ARTESANIA EN SEDA		1,999	2,000	2,001
PRODUCCION	PRENDAS	2,985	2,370	3,509
Variación de la Producción en %			(20.6)	48.1

EMPLEO (Anual)	JORNAL	22,197	21,582	22,721
	EMPLEO	128	128	128
USUARIOS DESCRIMINADOS POR GENERO		HOMBRES		
		MUJERES		128

VENTA	(\$)	149,250,000	141,600,390	235,804,800
COSTO	(\$)	119,400,000	106,199,700	176,853,600
MARGEN DE UTILIDAD	%	20.0%	25.0%	25.0%



PADEMER

UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

IMPACTO EN LA LINEA PRODUCTIVA DE LOS PROYECTOS APOYADOS POR EL
PADEMER 1999 - 2001

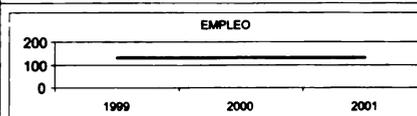
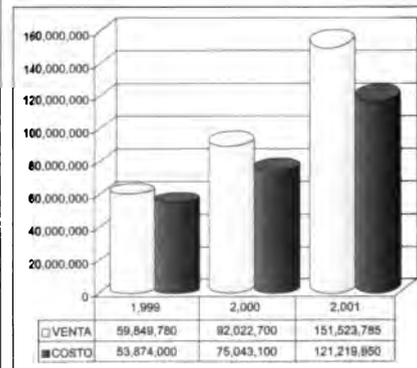
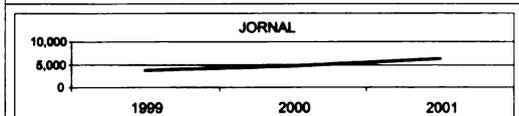
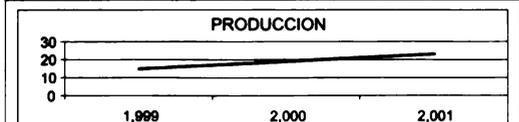


DEPARTAMENTO DE CAUCA MUNICIPIOS: TIMBIO, POPAYAN, TAMBO, MORALES, PIENDAMO, SANTANDER DE QUILCHAO Y CALOTO

ACTIVIDAD MICROEMPRESARIAL		AÑOS		
PRODUCCION DE CAPULLO FRESCO		1,999	2,000	2,001
PRODUCCION	TONELADAS	15	19	23
Variación de la Producción en %			28.1	23.3

EMPLEO (Anual)	JORNAL	3,735	4,628	6,338
	EMPLEO	132	132	132
USUARIOS DESCRIMINADOS POR GENERO		HOMBRES		
		MUJERES		132

VENTA	(\$)	59,849,780	92,022,700	151,523,785
COSTO	(\$)	53,874,000	75,043,100	121,219,950
MARGEN DE UTILIDAD	%	10.0%	18.5%	20.0%





PADEMER

UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

IMPACTO EN LA LINEA PRODUCTIVA DE LOS PROYECTOS APOYADOS POR EL PADEMER 1999 - 2001



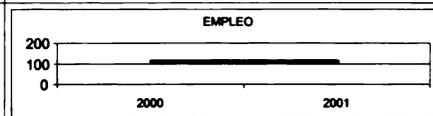
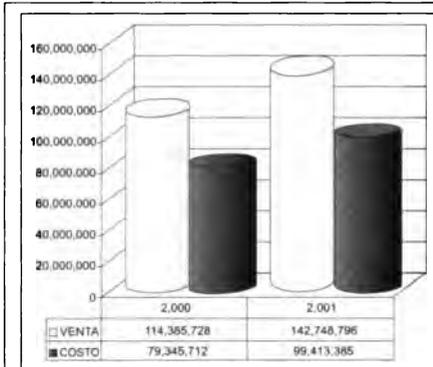
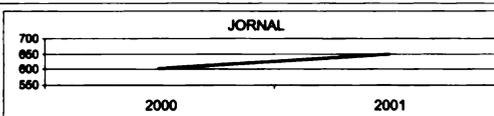
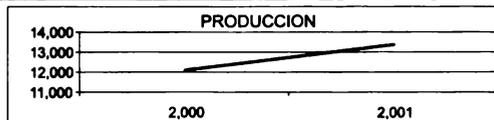
DEPARTAMENTO DE NARIÑO

MUNICIPIOS: EL TAMBO, BUESACO, CHACHAGUI, IPIALES, RICARTE, LA FLORIDA, SANDONA, LINARES, CUMBAL, SAMANIEGO, PUPIALES Y ALDANA

		AÑOS	
		1,999	2,000
ARTIBANSA EN PAJA TOQUILLA, IRACA, TETERA.			2,001
PRODUCCION	UNIDADES	12,112	13,371
Variación de la Producción en %			10.4

EMPLEO (Anual)	JORNAL	600	850
	EMPLEO	114	114
USUARIOS DESCRIMINADOS POR GENERO		HOMBRES	8
		MUJERES	220

VENTA		114,385,728	142,748,798
COSTO		79,345,712	99,413,385
MARGEN DE UTILIDAD	%	30.6%	30.4%



PADEMER

UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

IMPACTO EN LA LINEA PRODUCTIVA DE LOS PROYECTOS APOYADOS POR EL PADEMER 1999 - 2001



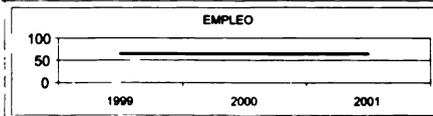
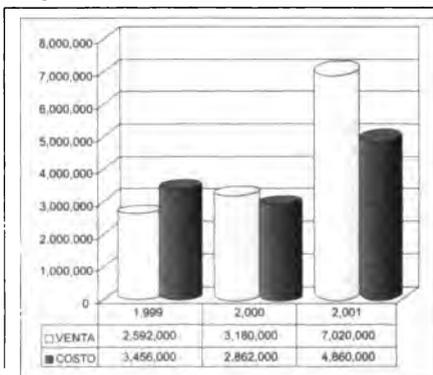
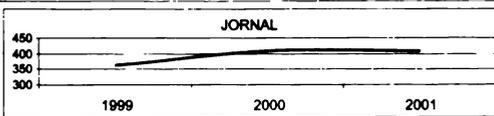
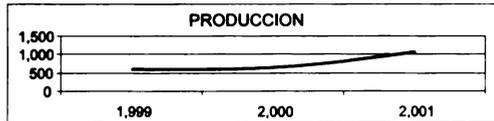
DEPARTAMENTO DE CAUCA

MUNICIPIOS: CALDONO

		AÑOS	
		1,999	2,000
FLORICULTURA			2,001
PRODUCCION	DOCENAS	576	636
Variación de la Producción en %		10.4	69.8

EMPLEO (Anual)	JORNAL	360	408
	EMPLEO	64	64
USUARIOS DESCRIMINADOS POR GENERO		HOMBRES	22
		MUJERES	42

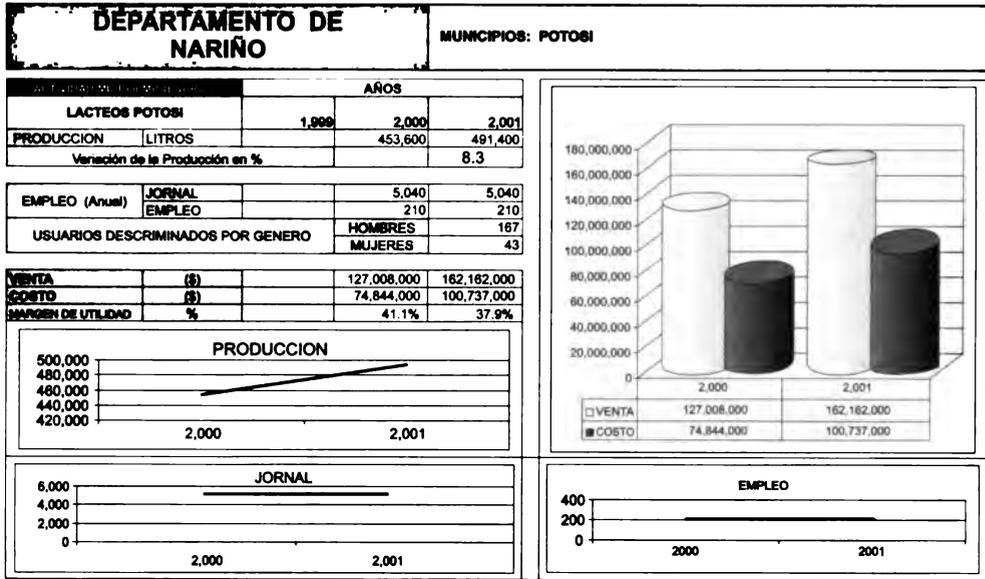
VENTA	(S)	2,592,000	3,180,000	7,020,000
COSTO	(S)	3,456,000	2,862,000	4,860,000
MARGEN DE UTILIDAD	%	-33.3%	10.0%	30.8%





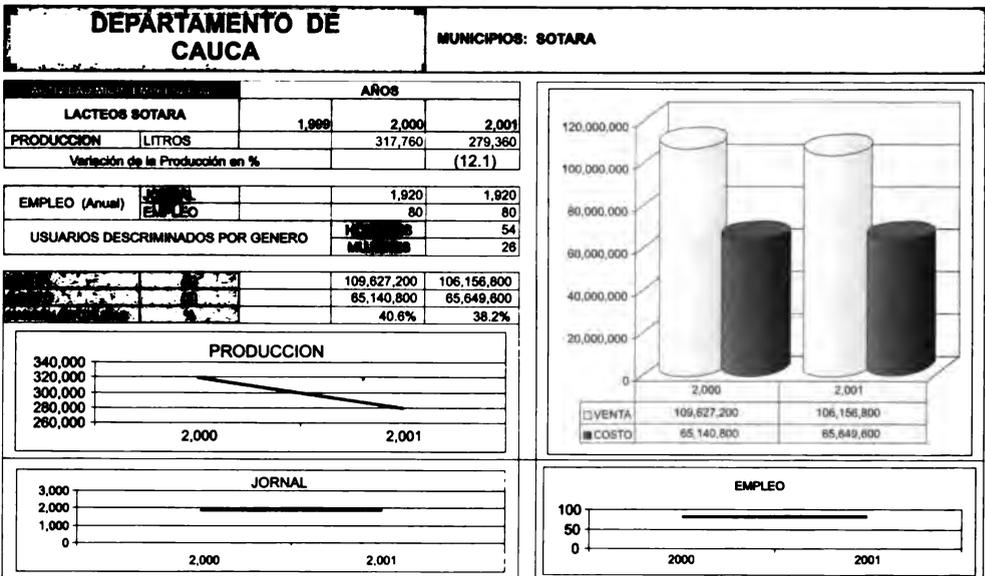
PADEMER

UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION
IMPACTO EN LA LINEA PRODUCTIVA DE LOS PROYECTOS APOYADOS POR EL
PADEMER 1999 - 2001



PADEMER

UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION
IMPACTO EN LA LINEA PRODUCTIVA DE LOS PROYECTOS APOYADOS POR EL
PADEMER 1999 - 2001





PADEMER

UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

IMPACTO EN LA LINEA PRODUCTIVA DE LOS PROYECTOS APOYADOS POR EL PADEMER 1999 - 2001

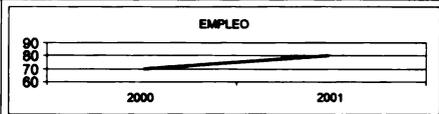
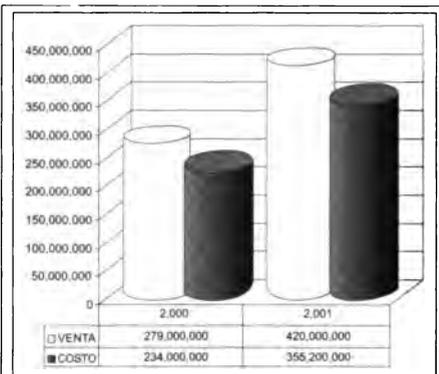
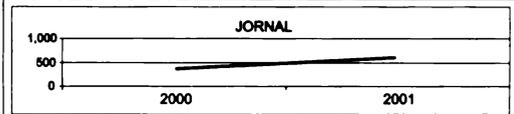
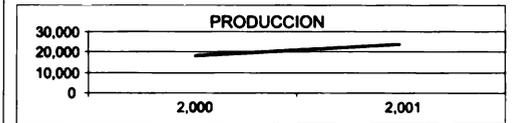


DEPARTAMENTO DE CAUCA MUNICIPIOS: BUENOS AIRES

AGROFORESTERIA		AÑOS		
		1,999	2,000	2,001
PRODUCCION	TONELADAS	18,000		24,000
Variación de la Producción en %				33.3

EMPLEO (Anual)	JORNAL		360	600
	EMPLEO		70	80
USUARIOS DESCRIMINADOS POR GENERO			HOMBRES	71
			MUJERES	9

VENTA	(\$)		279,000,000	420,000,000
COSTO	(\$)		234,000,000	355,200,000
MARGEN DE UTILIDAD	%		16.1%	15.4%



PADEMER

UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION

IMPACTO EN LA LINEA PRODUCTIVA DE LOS PROYECTOS APOYADOS POR EL PADEMER 1999 - 2001

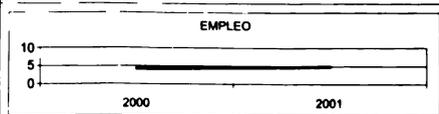
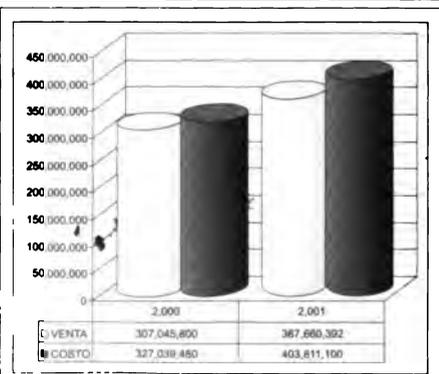
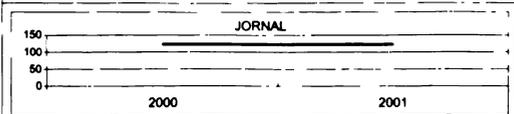
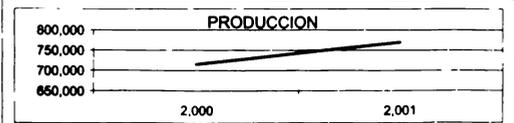


DEPARTAMENTO DE CAUCA MUNICIPIOS: SOTARA

ASPROLESO		AÑOS		
		1,999	2,000	2,001
PRODUCCION	LITROS	714,060		769,164
Variación de la Producción en %				7.7

EMPLEO (Anual)	JORNAL		120	120
	EMPLEO		4	5
USUARIOS DESCRIMINADOS POR GENERO			HOMBRES	220
			MUJERES	

VENTA	(\$)		307,045,800	367,660,392
COSTO	(\$)		327,039,480	403,811,100
MARGEN DE UTILIDAD	%		-6.5%	-9.8%





MARIA O. LIZARAZO BELTRÁN



PADEMER

