

EVALUACIÓN DE LA ALIANZA ESTRATEGICA IMPLEMENTADA PARA LA
CERTIFICACIÓN ECOLÓGICA DEL CACAO EN LA VEREDA EL PESCADO,
MUNICIPIO DE SAN ALBERTO – CESAR

MIGUEL ANGEL ROJAS SALAMANCA



UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
PRODUCCION AGROINDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2013

EVALUACIÓN DE LA ALIANZA ESTRATEGICA IMPLEMENTADA PARA LA
CERTIFICACIÓN ECOLÓGICA DEL CACAO EN LA VEREDA EL PESCADO,
MUNICIPIO DE SAN ALBERTO – CESAR

MIGUEL ANGEL ROJAS SALAMANCA

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Producción Agroindustrial

Director

JORGE LIBARDO PINTO

Ingeniero Agrónomo. M. Sc. Entomología

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCION REGIONAL Y EDUCACION A DISTANCIA
PRODUCCION AGROINDUSTRIAL
BUCARAMANGA

2013

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la oportunidad que me dio de poder pagar mi estudio para lograr una de las metas que me he propuesto en mi vida.

A mi familia por su apoyo incondicional porque este triunfo no es sólo mío si no de ellos también.

A mis profesores de la UIS por enseñarnos en cada semestre y enriquecernos con todo sus conocimientos.

Agradezco al Ingeniero Jorge Libardo Pinto por sus aportes valiosos como director del proyecto.

Gracias a mis evaluadores Ingenieros Pabló Arturo Moreno Rodríguez e Iván Porras Gómez.

Un agradecimiento al Coordinador del Programa de Tecnología Agropecuaria y Producción Agroindustrial Iván Porras Gómez por su valiosa ayuda para lograr realizar todas mis metas.

A los señores propietarios de las fincas beneficiadas y que en forma desinteresada contribuyeron con sus aportes al desarrollo de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	13
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	15
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICACION.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
2. MARCO DE REFERENCIA.....	20
2.1 MARCO CONCEPTUAL	20
2.1.1 Antecedentes.....	20
2.1.2 Proyecto.....	21
2.1.3 Evaluación de proyectos.....	21
2.1.4 Evaluación ex post.....	23
2.1.5 Alcance de la evaluación ex post.....	23
2.1.6 Momento de la evaluación ex post.....	25
2.1.6.1 Propiedad del proyecto	27
2.1.6.2 Idoneidad del proyecto.....	27
2.1.6.3 Efectividad del proyecto,	27
2.1.7 Bases teóricas de las alianzas estratégicas.....	28
2.1.8 Alcances que permite una alianza estratégica.....	30
2.1.9 Factores que facilitan el desarrollo de las alianzas.....	31
2.1.10 Integrantes de las alianzas productivas en Colombia.....	32
2.1.10.1 Los pequeños productores.....	32
2.1.10.2 Los comercializadores,	32
2.1.10.3 Los organismos de apoyo	32
2.1.10.4 Las entidades del estado,	32
2.1.10.5 Las entidades financieras	32

2.1.11 Su función socioeconómica	33
2.1.11.1 Su filosofía	33
2.1.11.2 Su política	34
2.1.11.3 Sus objetivos, propósitos y metas.....	34
2.1.12 Importancia de las alianzas estratégicas en cacao.....	35
2.1.13 El crédito.....	36
2.1.14 Tecnología.....	37
2.1.15 Los insumos.....	38
2.1.16 El cultivo de cacao en Colombia	38
2.2 MARCO CONTEXTUAL.....	40
2.2.1 Reseña histórica del municipio de San Alberto.....	40
2.2.2 Descripción física.....	41
2.2.3 Ecología.....	42
3. DISEÑO METODOLOGICO.....	44
3.1 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	44
3.2 TIPO DE ESTUDIO.....	44
3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	45
3.3.1 Marco lista de las organizaciones participantes en los proyectos.....	45
3.3.2 Información de fuentes secundarias.....	45
3.3.3 Información de fuentes primarias.....	46
3.3.4 Procedimiento para toma de información	46
3.3.4.1 Elaboración del marco lista	46
3.3.4.2 Población o universo,.....	47
3.3.4.3 Tamaño de la muestra	47
3.3.4.4 Selección de la muestra,.....	47
3.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	47
3.4.1 Comparación de resultados esperados con los resultados obtenidos.	47
3.4.2 Determinación de eficacia, eficiencia, y pertinencia del proyecto alianzas estratégicas.....	48
3.4.3 Plan de Actividades:	50

3.4.4 Proponer lineamientos para la ejecución de nuevos proyectos de apoyo a las alianzas estratégicas agropecuarias	52
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	53
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	76

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Parámetros de valoración para evaluar la eficacia y eficiencia del proyecto de acuerdo al tiempo de ejecución.....	48
Tabla 2. Variables evaluadas para determinar la calidad de las plantaciones establecidas.....	49
Tabla 3. Plan de Actividades.....	50
Tabla 4. Parámetro de valoración de las fincas beneficiadas en el proyecto en función de los aspectos considerados para la evaluación. Datos hipotéticos.....	52
Tabla 5. Comparación entre metas planificadas y alcanzadas en relación con el establecimiento y mantenimiento de plantaciones de cacao. Alianza estratégica Vereda El Pescado, municipio de San Alberto-Cesar. 2012.....	60
Tabla 6. Porcentaje Promedio de mazorcas de cacao con presencia o evidencia de ataque de plagas y/o enfermedades. Vereda el Pescado en el municipio de San Alberto (Cesar), Septiembre 20 de 2012 - Junio 20 de 2012.....	61
Tabla 7. Cálculo de la eficiencia para cada uno de los sistemas de cacao implementados en relación con el establecimiento y mantenimiento de las plantaciones de cacao en cada finca evaluada. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.....	65
Tabla 8. Determinación de la pertinencia en 5 fincas beneficiadas con el proyecto en relación con el establecimiento y mantenimiento de las plantaciones de cacao. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación del municipio de San Alberto y la vereda El Pescado en el departamento del Cesar	44
Figura 2. Principales problemas que enfrentan los productores en la alianza estratégica. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.	53
Figura 3. Participación en la alianza estratégica. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.	54
Figura 4. Principales apoyos que requieren los integrantes de la alianza estratégica. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.	55
Figura 5. Cambios que deben realizarse en la alianza estratégica. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.	56
Figura 6. Percepción de los productores beneficiados con respecto a la Alianza. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.....	57
Figura 7. Perspectivas que tienen los beneficiarios con respecto a la alianza. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.....	58
Figura 8. Plantas de cacao reportado como recibido y pérdidas por los productores beneficiados con la alianza. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.....	59
Figura 9. Estado actual de la plantación de cacao establecida en la Finca No. 3 de propiedad de José Parada.....	62
Figura 10. Estado actual de la plantación de cacao establecida en la Finca No. 4 de propiedad de Ricardo Villamizar.	62
Figura 11. Estado actual de la plantación de cacao establecida en la Finca No. 1 de propiedad de Julián Cáceres.	63
Figura 12. Estado actual de la plantación de cacao establecida en la Finca 2 de propiedad.....	63
Figura 13. Estado actual de la plantación de cacao establecida en la Finca No. 5 de propiedad de Miguel Rojas	64

RESUMEN

TITULO

EVALUACIÓN DE LA ALIANZA ESTRATEGICA IMPLEMENTADA PARA LA CERTIFICACIÓN ECOLÓGICA DEL CACAO EN LA VEREDA EL PESCADO, MUNICIPIO DE SAN ALBERTO – CESAR*

AUTOR

ROJAS Salamanca Miguel Angel **

PALABRAS CLAVES:

Evaluar, Alianza, mejoramiento, estrategia, beneficiados, tecnología, políticas.

DESCRIPCIÓN:

En el período comprendido entre los años 2007 al 2011, se han ejecutado en el municipio de San Alberto-Cesar muchos proyectos de Apoyo a Alianzas Productivas como instrumentos importantes tendientes propiciar cambios institucionales en el sector rural de la zona, mediante coordinación sostenida entre el sector público y privado (FEDECACAO, ECOCACAO, FINAGRO, BANCOLOMBIA, ASPROSURC). Sus objetivos han sido crear un ambiente social técnico, económico y político que permitiera el mejoramiento de las condiciones de competitividad de esta región, con presencia de pequeños productores, mediante su integración a las cadenas agroindustriales de los productos. Medir el nivel de percepción de los productores beneficiados con respecto a la alianza estratégica. Realizar un diagnóstico participativo con productores beneficiados. Determinar la pertinencia del proyecto de alianza estratégica a través de la adopción de tecnología. Sugerir lineamientos para la ejecución de nuevos proyectos de apoyo a las alianzas estratégicas agropecuarias.

Por tanto el fortalecimiento de las organizaciones integradoras de la alianza juega un papel importante y fundamental en la vereda El Pescado del municipio de San Alberto para impulsar la innovación del cacao. La evaluación de su desempeño, es prioritario desarrollar una metodología participativa, permanente y propia para tal fin, sin olvidar que dicha evaluación debe ser considerada como una de las principales políticas y estrategias de la alianza. El Proyecto de alianza estratégica establecido, ejecutado y mantenido en la vereda El Pescado del municipio de San Alberto, Cesar, durante el periodo 2007-2011, presentó una eficacia del 66%, una eficiencia del 72.52% y una pertinencia del 74.27%. Los sistemas de cacao con mayor grado de efectividad se presentaron en las fincas de los señores beneficiados por las acciones del proyecto: Julián Cáceres, Freddy Rodríguez, José Parada, Ricardo Villamizar, Miguel Rojas.

* Trabajo de grado

** Facultad de instituto de proyección regional y educación a distancia, director PINTO Jorge Libardo Ingeniero Agrónomo. M. Sc. Entomología

ABSTRAC

TITLE

EVALUATION OF STRATEGIC ALLIANCE IMPLEMENTED FOR COCOA organic certification FISH ON THE SIDEWALK, San Alberto - CESAR *

AUTHOR

Miguel Angel Salamanca RED **

KEYWORDS:

Evaluate, Alliance, improvement, strategy, benefit, technology, policies.

DESCRIPTION:

In the period between 2007 to 2011, have been implemented in the municipality of San Alberto, Cesar many projects supporting partnerships as important tools aimed institutional change in rural area through sustained coordination between the sector public and private (FEDECACAO, ECOACAO, FINAGRO, BANCOLOMBIA, ASPROSURC). Its objectives were to create a social environment technical, economic and policy that would improve the competitiveness of this region, with the presence of small producers through its agribusiness value chain integration of productosMedir the level of perceived benefit producers regarding estratégicaRealizar a participatory partnership with producers beneficiadosDeterminar the relevance of the proposed strategic alliance through tecnologíaSugerir adopting guidelines for the implementation of new projects to support agricultural strategic alliances

Therefore strengthening inclusive organizations of the alliance plays an important and critical role in the El Pescado municipality of San Alberto to drive innovation cacaola performance evaluation is a priority to develop a participatory methodology for such permanent own Finally, bearing in mind that this assessment should be considered as one of the main policies and strategies of the strategic alliance alianza.El Project established, implemented and maintained the El Pescado municipality of San Alberto, Cesar, during the period 2007-2011 presented an efficiency of 66%, an efficiency of 72.52% and 74.27% of relevance. Cocoa systems with greater effectiveness are presented on the farms of Messrs. benefit from project activities: Julian Caceres, Freddy Rodriguez, Jose Parada, Ricardo Villamizar, Miguel Rojas.

* Work degree

** Faculty of regional outreach and distance education, Institute director Jorge Libardo PINTO Agronomist. M. Sc Entomology

INTRODUCCION

En el período comprendido entre los años 2007 al 2011, se han ejecutado en el municipio de San Alberto-Cesar muchos proyectos de Apoyo a Alianzas Productivas como instrumentos importantes tendientes propiciar cambios institucionales en el sector rural de la zona, mediante coordinación sostenida entre el sector público y privado (FEDECACAO, ECOCACAO, FINAGRO, BANCOLOMBIA, ASPROSURC). Sus objetivos han sido crear un ambiente social técnico, económico y político que permitiera el mejoramiento de las condiciones de competitividad de esta región, con presencia de pequeños productores, mediante su integración a las cadenas agroindustriales de los productos.

Dentro de estos proyectos de alianza y en razón a las características socioeconómicas, culturales y políticas de la región, se logró ubicar como beneficiarios, a un número de 6 productores organizados y miembros de la Asociación de Productores Agropecuarios del sur del Cesar (ASPROSURC) de la vereda “El Pescado”, para la instalación de un total de 47 hectáreas de cacao bajo el sello ecológico. Con este proceso de inversión se busca fortalecer las actividades productivas por medio de la capacitación, la planeación de siembras, implementación de buenas prácticas agrícolas, mejorando los procesos de producción y cosecha.

De igual manera se programó, la infraestructura y recursos para las actividades de post cosecha y las buenas prácticas de manufactura en los procesos de adecuación, selección y empaque. Luego de haber transcurrido cuatro años de la implementación no se conocen los resultados de este proceso lo que hace necesario la realización de una evaluación que permita comprobar si los objetivos, estrategias y el plan de actividades tuvieron el desarrollo correspondiente y

consecuentemente el logro de las metas trazadas, con el fin de tomar decisiones en pro de reorientar acciones o generar información para proyectos futuros.

De acuerdo con esta situación se llevo a cabo el presente trabajo en el periodo comprendido entre el mes de febrero y el mes de mayo del 2012, con la participación directa de los productores y productoras en la comunidad de la vereda El Pescado. Para la evaluación de cada uno de los componentes de la alianza se tuvo a disposición documentos del proyecto, se realizaron visitas de campo para obtener información directa de los productores y las productoras, asimismo se hicieron observaciones en las fincas objeto de la alianza.

Al realizar esta evaluación se garantiza una mayor calidad del proceso, el mejoramiento de sus aspectos organizacionales, el apoyo a iniciativas locales que permiten elevar la competitividad de los productores organizados con negocios rentables y sostenibles, para lo cual continúa la estrategia de cofinanciamiento de generación y adopción de tecnologías en aspectos de producción, organización y gestión de los negocios.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La producción agrícola en el sur del departamento del Cesar desde mediados del siglo pasado estuvo dedicada especialmente a la explotación de cultivos transitorios y de ciclo corto, como el caso particular del algodón, pero a partir de la crisis del cultivo en la década de los años 70, ha venido afrontando muchas y diversas dificultades, debido principalmente a factores relacionados con la tenencia de la tierra, acceso a créditos, carencia de conocimientos sobre tecnologías de punta para la producción de cultivos, falta de conocimientos administrativos y organizacionales, altos costos de producción y deficiencias notorias en los sistemas para la comercialización de sus productos, entre otros.

Estos factores de producción han incidido notoriamente en los objetivos reales del trabajo de campo de los pequeños productores, pues se han visto limitados en muchos casos a garantizar la seguridad alimentaria de sus familias, a disminuir las áreas sembradas, a desestimular las actividades de campo, a abandonar sus parcelas y a migrar a los centros urbanos, con todas las secuelas que este desplazamiento ocasiona, porque la mano de obra no calificada para las ciudades, no brinda oportunidades de un empleo digno y seguro.

El municipio de San Alberto y específicamente la vereda El Pescado no han sido ajenos a esta situación y entre las alternativas identificadas como viables para lograr la superación de estas limitantes para el pequeño productor y garantizar su permanencia en el campo, estuvo la de los cultivos de tardío rendimiento y entre estos, el cacao con sello ecológico, pero no en forma aislada, sino organizados y participando en Alianzas Estratégicas, con el concurso del Estado y el sector privado, proporcionándoles un ambiente social, técnico, económico y ambiental

mediante capacitaciones, asistencia técnica, acceso directo a créditos e información especializada para la comercialización de sus productos.

Sin embargo en la actualidad esta alianza estratégica establecida con seis productores para el establecimiento de un total de 47 hectáreas de la vereda El Pescado, en la búsqueda del desarrollo de las capacidades de esta comunidad rural se encuentra inmersa en un entorno lleno de incertidumbres, restricciones y dificultades, ya que los recursos que debieron ser destinados para el cubrimiento equitativo de productores y áreas resultaron ser “fondos sin retorno” y/o paliativos de corto tiempo que generaron gran cantidad de pérdidas económicas y sociales (endeudamiento y aumento de los niveles de deserción de los productores involucrados dentro del proceso).

Lastimosamente esta situación ha sido desatendida y a pesar de que fueron varias las organizaciones que formaron parte de la alianza como esquema de producción eficiente y sostenible a la evolución del país y la región con respecto a los mercados mundiales, no se han conocido evaluaciones durante el transcurso de la operación de la alianza para determinar si los productores beneficiados han continuado manejando de forma positiva las acciones programadas o si las han abandonado por completo.

Las evaluaciones en todos los proyectos son necesarias debido a que estas pueden servir como medio re-orientador de los objetivos que les dieron origen. Una buena parte de las actividades programadas no han sido evaluadas en sus diferentes etapas, solo se hicieron entrega de insumos, se establecieron las plantaciones, se realizaron acciones de asistencia técnica mediante visitas esporádicas y luego se abandonaron quedando todo esto en manos de los productores, quienes en muchos de los casos no son conscientes de lo que significa el apoyo del gobierno a través de estas alianzas y de sus verdaderos beneficios.

Asimismo, con la evaluación de los proyectos se puede determinar si es necesario re-establecer áreas de cultivo, mejorar la adopción de los participantes, determinar su cobertura técnica, revisar el cumplimiento de sus obligaciones y mejorar sus capacidades de organización.

1.2 JUSTIFICACION

Se sabe que las alianzas estratégicas tienen como finalidad asociar capacidades y recursos relacionados con el medio rural y organizaciones de productores para dar valor agregado a sus actividades. Por tanto el fortalecimiento de las organizaciones integradoras de la alianza juega un papel importante y fundamental en la vereda El Pescado del municipio de San Alberto para impulsar la innovación del cacao, mejorar la capacidad de gestión y negociación ante los organismos reguladores entre otros.

Siendo uno de los objetivos de la alianza estratégica establecida en la Vereda El Pescado del municipio de San Alberto, la evaluación de su desempeño, es prioritario desarrollar una metodología participativa, permanente y propia para tal fin, sin olvidar que dicha evaluación debe ser considerada como una de las principales políticas y estrategias de la alianza para asegurar que sus procesos, productos y servicios contribuyan considerablemente al logro de los resultados claramente definidos en materia de desarrollo para la región.

En el país las acciones de seguimiento y evaluación es un instrumento que forma parte y coadyuva al funcionamiento integral de las alianzas, por lo cual debe ser de carácter continuo y podrá ser conducida por evaluadores tanto internos como externos, además existe la posibilidad de que los actores se auto evalúen. El proceso de evaluación puede enfocarse en: los resultados intermedios y finales y

su utilidad para cada actor involucrado, en el funcionamiento de la alianza (seguimiento y control) y en su evolución, es decir, como se ha adaptado con el tiempo a las nuevas circunstancias.

El seguimiento y evaluación permite a la comunidad y demás integrantes de la alianza examinar el progreso e impacto del proyecto, establecer la viabilidad de los objetivos, e identificar y anticipar los problemas, permitiéndoles así tomar las medidas necesarias para evitarlos o resolverlos. El proceso de seguimiento y evaluación está ligado a la toma de decisiones: permite a la comunidad redefinir sus objetivos y hacer ajustes en las actividades, cuando sea necesario.

Finalmente, de todo este análisis es posible extraer algunas lecciones que pueden ser aprendidas para mejorar el planeamiento e implementación de proyectos similares, de manera que se alcancen mejores efectos, tanto en lo productivo y la situación económica de las familias campesinas como en la misma sostenibilidad de los sistemas a ser intervenidos.

El contenido del presente documento también podrá ser útil para profesionales que participan en la formulación de proyectos, de manera que puedan reflexionar sobre su práctica diaria. Por otra parte, también está dirigido a instituciones o personas que dirigen instituciones que tienen que ver con el soporte técnico, organizativo y financiero para la implementación de proyectos en el futuro.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General.

❖ Fortalecer y apoyar el proceso de evaluación de resultados de la alianza estratégica implementada para lograr la certificación ecológica del cacao en la vereda El Pescado, municipio de San Alberto-Cesar.

1.3.2 Objetivos específicos.

- ❖ Medir el nivel de percepción de los productores beneficiados con respecto a la alianza estratégica implementada como alternativa para el desarrollo de la región.

- ❖ Realizar un diagnóstico participativo con productores beneficiados por la alianza con el fin de comparar los resultados obtenidos en la ejecución del proyecto, con los resultados esperados en la planificación.

- ❖ Determinar la pertinencia del proyecto de alianza estratégica a través de la adopción de tecnología por parte de los productores ante las nuevas alternativas de establecimiento y manejo de plantaciones.

- ❖ Proponer lineamientos para la ejecución de nuevos proyectos de apoyo a las alianzas estratégicas agropecuarias.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 Antecedentes.

El gobierno nacional basado en los diagnósticos efectuados, en donde los índices de pobreza a nivel rural superan ampliamente los del sector urbano, indicando que el 68 % de los habitantes del campo, es decir siete millones de personas catalogadas como pobres y cerca de tres millones de personas en la extrema pobreza, reconociendo que el sector agropecuario es fuente importante del desarrollo rural y de la reducción de la pobreza, implementa políticas de ofrecimientos de incentivos a la productividad, facilitando el acceso a los factores productivos tales como tierra, riego, capital y el acceso de los pequeños productores a los insumos y tecnologías modernas (Documento conpes 3467).

El plan nacional de desarrollo, establece que para lograr la equidad en el campo es necesario mejorar la capacidad de generar ingresos por parte de los campesinos, para lo cual el Gobierno promoverá, entre otros, el fortalecimiento de los niveles empresariales de las actividades agropecuarias, donde el incremento de la competitividad de los pequeños productores agropecuarios es un pilar muy importante.

En 2002, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural -MADR- puso en marcha el Proyecto “Apoyo a Alianzas Productivas” como un instrumento para generar ingresos, crear empleo y promover la cohesión social de las comunidades rurales pobres de manera económica y ambientalmente sostenible, a través del establecimiento de alianzas productivas entre grupos organizados de pequeños productores y comercializadores o transformadores de sus productos, proyecto que se financio con un empréstito del Banco Mundial

2.1.2 Proyecto

Para muchos autores, un proyecto es el resultado de la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana. El proyecto surge como respuesta a una idea que busca ya sea la solución de un problema o la forma para aprovechar una oportunidad de negocio que por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros (Sapag Chain, 2000; Vanclay, 2003)

Baca (1995) conceptúa que los proyectos son solamente una pequeña forma en la cual se puede aportar ideas para satisfacer las necesidades, ya que estos pertenecen a programas y estos a la vez pertenecen a los planes de desarrollo nacional impulsados por los gobiernos y otras instituciones.

2.1.3 Evaluación de proyectos

La evaluación es el juicio emitido de acuerdo a ciertos criterios preestablecidos por una persona o un equipo sobre las actividades y resultados de un proyecto; en este caso particular sobre un proyecto social. Con ella se pretende realizar un análisis lo más sistemático y objetivo posible acerca de las distintas etapas y resultados alcanzados por los proyectos de manera de determinar entre otros aspectos, la pertinencia y logro de objetivos, la eficiencia, el impacto y sustentabilidad de las acciones (Castillo 1996).

De esta manera, la evaluación no sólo se limita a registrar o medir resultados para la toma de decisiones, sino que contribuye al conocimiento que fundamenta la intervención, aportando al aprendizaje y a los conocimientos que los propios equipos a cargo de los proyectos tienen del problema que abordan. (Castillo, 1996; Vanclay, 2003)

Este aprendizaje es el que permite ampliar y enriquecer las perspectivas conceptuales y prácticas permitiendo focalizar las acciones y controlar de mejor

manera, las relaciones, variables y factores que inciden en los resultados o en los cambios que se promueven y esperan lograr (Castillo, 1996).

Según Vanclay (2003), la evaluación de proyectos es un campo interdisciplinario inscrito en las ciencias de la organización y la gestión con áreas de profundización según sea su nivel y puede ser de carácter político, estratégico, administrativo, y técnico; según sea su tipo: Privada , social; momento de la evaluación: ex ante, de seguimiento, ex post, de impacto.

La “SOSTENIBILIDAD” es la habilidad de un proyecto para mantener un nivel aceptable de flujo de beneficios a través de su vida económica la cual se puede expresar en términos cualitativos y cuantitativos”. Sostiene que la sostenibilidad de un proyecto está vinculada con la consecución de financiación en los inicios del proyecto y la capacidad posterior de generar los mecanismos que le permitan financiarse por sí mismo. Exige reglas de juego transparente y suficientemente conocidas por los participantes, además de organizaciones de la sociedad civil legítimamente constituidas que ejerzan sus actividades con responsabilidad y eficiencia (Agencia Colombiana, 2006).

El éxito del proyecto radica en el establecimiento completo de la cadena productiva, de manera paralela, a través de las mesas de trabajo regionales, se establecerán los acuerdos necesarios para garantizar tanto la coordinación interinstitucional como la vinculación de los actores necesarios para llevar a l feliz término las alternativas productivas El enfoque de desarrollo sostenible es un proceso que busca el mejoramiento de la calidad de vida y la ampliación de las capacidades humanas que permiten satisfacer las necesidades de las actuales y futuras generaciones mediante acciones económicamente rentables, socialmente justas y económicamente equilibradas (Agencia Colombiana, 2006).

2.1.4 Evaluación ex post

El ciclo del proyecto no termina cuando se han cumplido las etapas de pre inversión e inversión; queda todavía una etapa adicional que a su vez es la etapa final del ciclo del proyecto, denominada operación, sobre la cual se debe hacer la evaluación ex post (Castillo, 1996; Vanclay, 2003).

Como evaluación ex post, se entiende la evaluación de un proyecto a partir del segundo año de la etapa de operación y/o mantenimiento y consiste en la valoración exhaustiva y sistemática de la intervención del Estado y sus efectos (positivos o negativos, esperados o no) para determinar su relevancia, eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad, la cual persigue fundamentalmente los siguientes objetivos:

- Derivar acciones correctivas para mejorar los procesos.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Determinar los impactos reales del proyecto.
- Generar memoria para aprender de la experiencia hacia futuros proyectos.

Para concluir el tiempo de duración de los proyectos, es conveniente realizar la evaluación ex post, en la cual se analizan los resultados, beneficiarios, metas obtenidas; es decir se realiza un análisis profundo del proyecto con valorización de las metas e indicadores alcanzados (Fuentes Mohr, 1996).

2.1.5 Alcance de la evaluación ex post.

La evaluación ex post es la revisión que se efectúa sobre una iniciativa de inversión, luego de terminada su ejecución y tras haber avanzado un tiempo razonable en su fase de operación, con el fin de analizar sus resultados, tanto sobre el problema que se pretende resolver como de su entorno (Castillo, 1996).

La evaluación ex post tiene dos dimensiones:

- La del proyecto mismo la cual se efectúa dentro del ámbito institucional.
- La del programa o, del cual el proyecto forma parte.

La evaluación ex post, en el nivel de proyectos, es más bien escasa. No ha sido objeto de interés para su aplicación, dado que las instituciones públicas no han desarrollado suficientemente la cultura gerencial de la evaluación de resultados y no han tomado la iniciativa para implementarla, a no ser por exigencias de la banca multilateral o por autoridades planificadores interesados recientemente en verificar resultados de gestión. Los esfuerzos de control escasamente se aplican durante la ejecución “lo presente” y no se siente la necesidad y menos se tiene la capacidad para “aplicarlos sobre el pasado” (Castillo, 1996).

Es el segundo ámbito, el de la evaluación de programas, el que más se ha cubierto a raíz de propósitos deliberados de los organismos multilaterales para verificar la validez de los programas que vienen apoyando y que la han establecido como condición para financiar fases posteriores o nuevos programas afines (Castillo, 1996).

La evaluación ex post persigue fundamentalmente:

- Investigar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, la validez de las proyecciones ex ante y determinar los resultados de las iniciativas de inversión.
- Retroalimentar periódicamente el sistema de evaluación ex ante de las iniciativas de inversión.
- Derivar acciones correctivas para mejorar los procesos de inversión.

Para lograr éxito en la evaluación ex post de una iniciativa de inversión, se requiere:

- Un buen y completo diagnóstico de la situación inicial.

- Efectuar un registro sistemático de información en las distintas fases para establecer los avances y los logros.
- Una clara identificación del problema a resolver, de las acciones requeridas en términos de tiempos y montos involucrados, basado en un registro de datos oportuno y confiable, así como los resultados esperados de su ejecución.
- Debe comprender el ciclo completo de la iniciativa de inversión e indagar la forma en que se ha desarrollado la pre inversión, inversión y operación.

2.1.6 Momento de la evaluación ex post.

La evaluación ex post debe hacerse una vez han transcurrido dos años (dos vigencias) de haberse iniciado la etapa de operación y/o mantenimiento del proyecto. No obstante se continuará el seguimiento hasta que la misma concluya. Se podrá hacer evaluación ex post cuantas veces se considere necesario, especialmente al final del ciclo del proyecto (Castillo, 1996; Ortegón et al, 2005)

Algunas de las razones que explican el momento de la evaluación ex post son, entre otras:

- En evaluación ex post se hace un examen para determinar las razones de éxito o fracaso del proyecto, con el fin de replicar las experiencias positivas en el futuro y evitar los problemas identificados, por lo cual sería válido tener a tiempo un informe de evaluación ex post del proyecto.
- Cuando el proyecto tiene un tiempo no inferior a dos años de estar en operación, se realiza seguimiento del proyecto, pero no se ha consolidado la información de todas las etapas del mismo.
- Por cuanto la evaluación ex post se define como aquella evaluación que se realiza durante la operación del programa o proyecto, en el momento en que éste haya logrado un comportamiento normal, es decir, cuando se encuentre en funcionamiento en forma estable en cuanto a costos, efectos e impactos se refiere.

- En la práctica, la evaluación ex post se realiza años después de completada la etapa de ejecución del proyecto; aún cuando la recomendación es realizarla una vez el proyecto termine su vida útil. En este caso, sería un proceso que tomaría tiempo, situación que impedirá extraer conclusiones del proceso de ejecución del proyecto, con lo cual se pierde información de los aspectos positivos y negativos, para futuros proyectos nuevos o similares. Por esta razón se deben aplicar las herramientas de la evaluación ex post cuando hayan transcurrido dos años, vigencias o periodos de operación.
- Sin embargo, es importante tener en cuenta que la evaluación ex post cierra el ciclo del proyecto, por tanto el evaluador podría considerar importante aplicar nuevamente una evaluación ex post al terminar la vida útil del proyecto.

Si bien la supervisión es en parte un proceso de aprendizaje por experiencia, su finalidad principal es ocuparse del período de vida útil de un proyecto en que se construyen sus componentes de infraestructura física, se adquieren y siembran plantas. Una vez concluidas estas etapas y desembolsados completamente los fondos del préstamo o crédito, el nivel de supervisión declina en forma acentuada.

Durante el período de supervisión activa, la atención tiende a centrarse en los problemas del momento. Aunque es posible que los proyectos sean sometidos a observación y evaluación sobre la marcha, se ha hecho evidente la necesidad de un enfoque mucho más amplio de la evaluación de los resultados. (Castillo, 1996; Ortegón et al, 2005).

La evaluación en la fase de terreno o implementación debe cumplir al menos cuatro aspectos básicos que son:

1. Propiedad del proyecto
2. Idoneidad
3. Efectividad
4. Eficiencia

2.1.6.1 Propiedad del proyecto, es la capacidad real que tiene el proyecto para modificar el problema que le dio origen. Con el fin de calificar esta capacidad, es necesario llegar a determinar la forma en que las metas y objetivos formulados durante la identificación y formulación del mismo y que ahora se encuentran vigentes, realmente están incidiendo en la solución del problema.

Se debe de establecer una escala de valores sobre los límites aceptables en dos vías, una referida al interior del proyecto y su lógica interna sobre el logro de los objetivos y otra relacionada con la compatibilidad de los objetivos del proyecto con las políticas del proyecto con las políticas del desarrollo del sector en problema (Castillo, 1996).

2.1.6.2 Idoneidad del proyecto, se entiende como la confiabilidad que existe en que las actividades que se han puesto en marcha logran alcanzar los objetivos y metas propuestas (lógica interna del proyecto). Dentro de este elemento es importante determinar el grado de cumplimiento de las metas parciales y analizar si estas metas tienen una relación lógica con los objetivos de los que forman parte (Castillo, 1996; Ortegón et al, 2005).

2.1.6.3 Efectividad del proyecto, este aspecto de la evaluación se desprende de la medición del grado en que se han alcanzado los resultados y metas y de la medida en que se ha logrado como producto de las acciones emprendidas por el proyecto (grado de cumplimiento de los objetivos).

En ese orden; la evaluación de metas, juega un papel muy importante pues pareciera que lo lógico sería partir por la evaluación del grado de los objetivos, pero si se sigue la lógica de que una meta es un objetivo cuantificado y calificado que cada objetivo de un proyecto corresponde a una o varias metas, concluimos en que para medir el grado de alcance de los objetivos es necesario medir el grado de alcance de las metas (Castillo, 1996; Ortegón et al, 2005).

Se podría afirmar que la evaluación del grado de obtención de las metas es el elemento clave que permite medir los otros ingredientes de la ejecución del proyecto.

Los aspectos para evaluación de metas son:

- Evaluación de cantidad: Toda meta tiene un aspecto cuantitativo en su definición, esto es un número necesario de unidades que se deben alcanzar.
- La evaluación de cantidad consiste, entonces, en medir el número de unidades logradas, comparadas con el número de unidades programadas.
- Evaluación de calidad: Toda meta no tiene solamente un valor cuantitativo, sino también tiene ciertos atributos que conforman su calidad. La evaluación de calidad consiste en determinar el grado de obtención de estos atributos en comparación con las normas de calidad prescritas.
- Evaluación de tiempo: Tanto las metas finales como las metas parciales disponen de un plazo para su obtención. La relación meta-tiempo esta claramente definida en la calendarización del proyecto. La evaluación este caso se refiere a determinar el tiempo que se ha gastado en la consecución de las metas en comparación con el tiempo previsto.
- Cuando ya se conoce el grado de alcance de cada una de las metas trazadas se procede a analizar el grado de alcance de cada uno de los objetivos planificados.

2.1.7 Bases teóricas de las alianzas estratégicas.

Se puede definir la alianza estratégica como “Un entendimiento que se produce entre dos o más actores sociales diferentes, con aportes particulares concretos

para el establecimiento de intercambios diversos, en los cuales se asumen anticipativamente nuevos compromisos de producción, servicio, comercio, funcionamiento y actualización formativa con pertinencia social y desarrollo sustentable” (Morales, 2001).

Desde el punto de vista del sector agropecuario las alianzas estratégicas se proyectan a promover el incremento de la productividad, competitividad e innovación empresarial pública y privada en el sector rural, para la generación y distribución más equitativa de ingresos; que fortalezca el tejido social y empresarial, y fomente la capacidad investigativa en ciencia y tecnología (García et al, 2001).

En lo relacionado con lo estratégico, la asociación se da de manera selectiva (una cosa se une con otra cuando existe compatibilidad por su naturaleza y carácter) para que se cumpla deben estar presentes ciertas condiciones en que destacan: Existencia de problemas que amenacen o afecten el funcionamiento de la institución, limitaciones para dar respuesta a la amenaza, compromiso de intercambiar, disposición para reprogramar la acción institucional que ha sido concertada, un acuerdo legitimado de la alianza.

Vale la pena destacar que una alianza se puede realizar cuando se presenta una amenaza común entre diferentes actores y se requiere la acción bilateral para conjurarla, o cuando existe una oportunidad compartida que puede ser maximizada.

La alianza estratégica debe ser tratada en forma similar a cualquier proyecto de inversión, es decir, se deben estimar las inversiones y resultados económicos con el fin de mantener un control económico racional y objetivo.

2.1.8 Alcances que permite una alianza estratégica.

Fundamentalmente permite expansión, sin perder independencia y flexibilidad. Así al trabajar en cooperación con otros actores es probable que se alcancen los objetivos organizacionales más rápido que si se hubieran hecho por separado.

Las alianzas permiten cumplir con los objetivos de la organización. Es decir; conseguir todo aquello que le conviene de manera directa, tal y como, ganancia económica, consolidación institucional, bases de estabilidad, contactos, prestigio, influencias, compartir información y experiencia, acceder a nuevos clientes o usuarios, llegar a otros mercados, reducir costos, aumentar, a través de la innovación, la oferta de servicios, crear barreras de entrada al mercado objetivo, dar soluciones a necesidades de los grupos de interés, aumentar las fuentes de recursos propios, entre otras (Morales, 2001).

Ayudan también a crear un sistema de convivencia más armonioso, favoreciendo así al conjunto de toda la sociedad, posibilita la generación de oportunidades de desarrollo que no sólo sirvan para la propia empresa, sino para que otros también se beneficien. De esa manera, hay también un beneficio indirecto, pues habrá más usuarios, más amigos, más aliados, más apoyos, una interacción más agradable y más posibilidades para todos. De igual forma mejoran la integración social y propician formas de participación más eficaces (Wilson et al, 1998).

Si las alianzas estratégicas se multiplican, será más fácil entenderse entre los distintos sectores; la gobernabilidad será más simple y eficiente; la coordinación práctica de actores diferentes será más fluida y efectiva; y se incrementarán las posibilidades para mejorar la información, la participación en las decisiones, en las acciones y en los beneficios, por parte de todos los sectores.

Las alianzas estratégicas son un factor clave en el desarrollo integral de un país, al lograr mejorar la calidad de vida y dar mejores oportunidades de desarrollo

humano a todos los miembros de la sociedad, por lo tanto; se debe promover la toma de consciencia sobre la importancia y utilidad práctica de las alianzas estratégicas, en los diferentes niveles de la organización, para que se logre hacer un uso eficiente de este recurso estratégico.

2.1.9 Factores que facilitan el desarrollo de las alianzas.

Para hacer una Alianza Estratégica, es necesario que exista lo siguiente: Dos o más actores sociales, que tengan la capacidad potencial de identificar intereses comunes, una convocatoria a un diálogo, la cual puede provenir de cualquiera de las partes, o puede ser impulsada por otra institución, pública o privada, a la cual le interesa promover formas de concertación social, una estrategia de concertación, que incluya: La convocatoria a diálogos, y objetivos específicos a lograr, un plan de persuasión (pues lo fundamental es convencer y cambiar actitudes, para ello es necesario saber qué plantear y cómo hacerlo), lograr consensos sobre problemas y soluciones compartidas, expresar esos consensos en un plan de acción, que deberá ser el sustento conceptual y operacional de la alianza, y que deberá ser elaborado siguiendo los principios de la planificación participativa (Gilbert et al, 1995; Morales, 2001).

Dentro de los aspectos cruciales a considerar para verificar las condiciones básicas de la Alianza se tienen: El grado de interés de los posibles aliados, la conveniencia mutua, la cual debe responder a un sentido de equilibrio y justicia, la disponibilidad de los recursos requeridos que surgen a raíz de la alianza, la capacidad de administrar el proceso de negociación y su posterior puesta en marcha, incluyendo la retroalimentación y evaluación de logro de los objetivos, la disponibilidad de los mecanismos de información que garanticen la transparencia en el proceso (Gilbert et al, 1995; Morales, 2001).

Arriagada (2005) haciendo un análisis crítico de los principales obstáculos a los que se enfrentan las alianzas estratégicas tendientes a reducir la pobreza en sus

diferentes niveles de aplicación, desde el diseño hasta su puesta en marcha y ejecución está representado en el capital social. Es por ello que las propuestas para implementar futuras alianzas debe contar con un enfoque hacia el capital social involucrado que permita asegurar la sostenibilidad de cualquier proyecto productivo relacionado con la reducción de la pobreza.

2.1.10 Integrantes de las alianzas productivas en Colombia.

En estas formas asociativas de producción participan los pequeños productores asociados y un socio integrador (Empresa privada) y además participan como organismos de apoyo los gobiernos locales, regionales o nacionales y el sector financiero para el otorgamiento de los créditos.

2.1.10.1 Los pequeños productores se trata de pequeños y medianos propietarios de tierras, con alguna experiencia en el cultivo para el cual se creó la alianza, o trabajadores o ex trabajadores de plantaciones que no tienen tierra propia, pero que tienen mucha experiencia y conocimientos en el manejo de las mismas.

2.1.10.2 Los comercializadores, la comercialización de los productos se hace generalmente con el socio integrador a través de un contrato firmado entre éste y la asociación de agricultores correspondiente.

2.1.10.3 Los organismos de apoyo,

2.1.10.4 Las entidades del estado, en muchos casos los gobiernos locales, regionales y nacionales entran a apoyar las alianzas en aspectos sociales (capacitación, organización, entre otros) o económicos, aportando recursos de capital para la iniciación de los proyectos productivos.

2.1.10.5 Las entidades financieras, La banca participa con la financiación de los Proyectos Productivos, en la modalidad de créditos asociativos para la siembra y sostenimiento de los cultivos en condiciones favorables de plazo e intereses, que

les permita cancelar los préstamos con los ingresos producidos por el cultivo, condiciones muy difíciles de alcanzar si tramitaran los créditos en forma individual.

Las empresas palmeras que participan como integradores, influyen en la presentación y aprobación de los proyectos, lo que le brinda a la entidad bancaria seguridad sobre el buen manejo de los cultivos, su productividad y la futura capacidad de pago de los agricultores para recuperar la cartera. Así, la entidad bancaria cumple con su Misión sin mayores riesgos.

□ Fondo Nacional de Garantías Agropecuarias (FAG). Muchos agricultores no tienen capacidad para garantizar los préstamos. El Fondo, en estos casos y cuando no interviene el integrador, por intermedio de FINAGRO, respalda hasta el 80% del valor del préstamo concedido para la siembra y sostenimiento del cultivo.

□ Fondo de Inversiones para la Paz (FIP). Algunas alianzas tienen oportunidad de obtener el apoyo del gobierno con el aporte de un porcentaje del valor del proyecto con recursos del FIP para gastos de pre-inversión.

□ Incentivo de Capitalización Rural. Las alianzas que no pueden acceder a los recursos del FIP, tramitan ante FINAGRO el otro estímulo que ofrece el Estado para la siembra de cultivos permanentes, el ICR, que cubre hasta el 40% del valor del proyecto productivo.

2.1.11 Su función socioeconómica.

2.1.11.1 Su filosofía, se relaciona con la vinculación de pequeños productores al desarrollo de tecnologías avanzadas en los sistemas agropecuarios por su integración con medianos y grandes productores, además del acceso a otras externalidades a las que individualmente no pueden acceder y que mediante su

aplicación, puedan mejorar la productividad, sus ingresos y el nivel de vida de sus familias.

2.1.11.2 Su política, acompañar a los pequeños productores en forma eficiente y persistente, en aspectos técnicos, administrativos, sociales, ambientales y político-institucionales, de tal forma, que los campesinos adquieran capacidad para la gestión técnica de las plantaciones, la administración eficiente de los factores de la producción y para su organización social.

2.1.11.3 Sus objetivos, propósitos y metas

- Integrar la economía campesina en cadenas agroindustriales
- Generar fuentes de empleo lícito a los agricultores y sus familias y el mejoramiento de sus condiciones de vida
- Generar condiciones propicias para la paz en las regiones donde se desarrollen.

El beneficio común. Estas organizaciones económicas tienen efectos positivos en la equidad redistributiva de los beneficios y en el acceso a los recursos productivos del sector.

La capacitación. Los integrantes de las alianzas estratégicas reciben capacitación técnica, empresarial y organizacional de entidades como el SENA, ECOCAO, de los asistentes técnicos, entre otros, que les permite incrementar los niveles de productividad, sus ingresos y el mejoramiento en la estructura de sus organizaciones sociales.

La asistencia técnica. Este servicio es aportado por los integradores, a través de Ingenieros Agrónomos adscritos a ECOCAO y la asociación de productores. Las visitas se practican en ciclos de 15 a 20 días y en ellas se revisan variables de las plantaciones, como:

- Labores culturales
- Control fitosanitario
- Manejo ambiental
- Nutrición
- Mantenimiento general del cultivo

El crédito. El crédito en las alianzas estratégicas se otorga mediante la modalidad de crédito asociativo con intereses de fomento y plazos coherentes con el ciclo vegetativo de los cultivos y las siguientes otras características:

- Se financia hasta el 80% del costo de establecimiento y sostenimiento en la etapa improductiva.
- Incentivo a la Capitalización Rural del 40%
- Acceso al Fondo Agropecuario de Garantías (F.A.G.) del 80%

La comercialización de los productos. La comercialización se hace mediante la firma de un “contrato de compraventa del fruto”, entre el integrador y la asociación de productores.

El bienestar de la población. Un factor importante en el desarrollo de las alianzas es la búsqueda y el logro de un crecimiento permanente de las personas, las familias y las organizaciones sociales que surgen de las relaciones entre ellas.

De otra parte, la aplicación de paquetes tecnológicos por parte de los pequeños productores, incrementa los niveles de producción y productividad en los cultivos, lo mismo que sus ingresos y el mejoramiento de la calidad de vida de sus familias.

2.1.12 Importancia de las alianzas estratégicas en cacao.

La importancia de las alianzas estratégicas en cacao radica en que este renglón agroindustrial en materia de coordinación con otros eslabones de la cadena, así

como de capacidad de gestión técnica y económica de los recursos productivos, son altos para que los pequeños productores puedan implementarlos, por sus limitantes en cuanto a dotaciones básicas de capital humano, capital social, servicios de extensión e infraestructura, lo cual, con un acompañamiento eficiente y persistente en aspectos administrativos, sociales, ambientales y político-institucionales, permite que los campesinos adquieran capacidad para la gestión técnica de las plantaciones, la administración eficiente de los factores de la producción y para su organización social (IICA, 2005)⁵.

En este contexto, el modelo de las Alianzas estratégicas en el país, ha permitido:

- Integrar la economía campesina en cadenas agroindustriales
- Generar fuentes de empleo lícito a los agricultores y sus familias.
- Sustituir y prevenir las siembras de cultivos ilícitos.
- En muchas regiones, ha generado condiciones propicias para la paz.

Es pertinente enumerar algunas características de las Alianzas:

- Son sociedades de carácter empresarial
- Los socios son solidarios frente a los compromisos financieros
- Se manejan como una sola unidad productiva
- Se busca un buen nivel tecnológico
- Se garantiza la comercialización de la producción a precios de mercado (IICA, 2005)⁶

2.1.13 El crédito.

La organización ASPROSURC (Asociación De Productores Agropecuarios Del Sur Del Cesar) se convirtió en el integrador de la alianza, otorgando la garantía para los créditos, los cuales fueron otorgados por el Banco Colombia en la modalidad de crédito asociativo, a 5 años de plazo, de los cuales, los 3 primeros son de gracia, correspondientes al período improductivo de los cultivos. El crédito se

realizó mediante cuatro desembolsos para cubrir costos de preparación y adecuación del terreno hasta 36 meses de sostenimiento.

Trámite y oportunidad. El trámite estuvo a cargo del Integrador, quien tramita además el Incentivo a la Capitalización Rural – ICR – correspondiente al 40% que otorga el gobierno para abono a las deudas con el banco. La oportunidad para el acceso a estos créditos fue amplia ya que se presentaron proyectos productivos bien estructurados y viables.

Acceso y cuantías. El acceso al crédito fue facilitado por el amparo por parte del Integrador, en lo relacionado con la garantía de la asistencia técnica y la compra total de la producción para asegurar el pago de las cuotas del crédito.

Para la época de implantación de los cultivos, el crédito otorgado fue equivalente al 80% de los costos de producción, aportando los agricultores el 20% restante.

2.1.14 Tecnología.

Los productores tienen otra ventaja derivada de su participación en las alianzas y es la de tener acceso a la tecnología que aplica el integrador y que individualmente se les haría difícil su aplicación.

Programas de capacitación. Mediante el cuerpo técnico de la empresa Integradora y también con el concurso de ECOCAO se desarrollan conferencias de capacitación sobre todo lo relacionado con el cultivo del cacao. De igual forma, en el mismo proceso productivo a través de tecnólogos adscritos a la empresa integradora, se les va enseñando cómo desarrollar las diferentes labores culturales. Se requiere la intervención de organismos como el SENA para que los productores reciban capacitación en temas relacionados con aptitudes administrativas y gerenciales, haciendo énfasis en la necesidad de llevar registros contables y confiables que les facilite el establecimiento de metas relacionadas

con el acceso a servicios sociales: afiliación a Cajas de Compensación Familiar, programas de construcción y mejoramiento de viviendas, entre otros.

La asistencia técnica. El Integrador, tiene una unidad técnica administrativa, de la cual hacen parte un Ingeniero Agrónomo con amplia experiencia en el cultivo y además, se dispone de técnicos en las dos parcelaciones que están pendientes de todas las labores culturales. Adicionalmente, el personal técnico toma muestras foliares y de suelos y cada año con base en los resultados de los respectivos análisis, se les programa un plan de fertilización para cada uno de los beneficiarios.

2.1.15 Los insumos.

La compra de los insumos, de los cuales, los más Utilizados son los fertilizantes, los realiza el integrador y se hace por grandes volúmenes permitiéndole a los parceleros economías de escala que se reflejan en los costos de producción.

2.1.16 El cultivo de cacao en Colombia

El cacao es uno de los productos que cuentan con ventajas comparativas en Colombia derivadas de las condiciones naturales para su producción, esto es, de las características agroecológicas en términos de clima y humedad, y su carácter de sistema agroforestal conservacionista del medio ambiente. Además, una porción no despreciable de la producción de cacao se cataloga como de cacao fino y de aroma, asimismo, la hace deseable para la producción de chocolates finos. Prácticamente toda la producción de cacao es demandada por la industria de chocolates la cual la recibe a precios inferiores a los internacionales aún sin internarlo.

Pese a ello la Industria en los últimos años ha tenido que recurrir a la importación del grano por cuanto la producción nacional de éste bien ha venido en descenso. Las variables que explican la disminución de la producción están sustentadas en

los menores rendimientos por hectárea y la caída del área, que a su vez son el resultado del envejecimiento de los cultivos, la falta de renovación de los cultivos, la falta de mejoramiento genético, la presencia creciente de enfermedades que atacan los cultivos y la falta de capacitación del capital humano que permita una mayor transferencia de tecnología. De hecho, según el censo cacaotero la tecnología predominante empleada en el cultivo es catalogada como de nivel bajo.

Se ha caído en una dinámica perversa para el desarrollo del cultivo, toda vez que el cacao por su carácter de permanente no requiera grandes inversiones una vez superado el período de desarrollo, razón por la cual es frecuente el abandono del cultivo a su suerte, convirtiéndose en una actividad casi extractiva, en donde solamente se invierte en mejoras cuando el precio interno mejora coyunturalmente.

Esta condición ha llevado a que exista una tasa muy baja de renovación con respecto a la tasa de envejecimiento de los cultivos, a que se obtengan menores rendimientos por hectárea y sean más susceptibles a las enfermedades.

Pese a que los precios internacionales son superiores a los internos, el país no ha logrado constituirse en un país exportador y por el contrario los volúmenes importados son crecientes, aunque por el momento reducido con respecto al consumo interno.

En Colombia, el cacao no se cultiva en grandes extensiones. El Censo señala que no existen plantaciones mayores a 1.000 hectáreas, sólo un 1,7% de las fincas dedicadas al cultivo de cacao tienen más de 100 hectáreas. En el ámbito nacional, el 92% de las fincas se concentra en un rango entre 1 y 50 hectáreas, especialmente entre los rangos de 5 a 10 hectáreas y de 10 a 20 hectáreas. Estos últimos concentran cada uno más del 20% de las fincas cacaoteras.

Santander es el departamento que concentra la mayor cantidad de fincas dedicadas a cacao, 47%, de las cuales el 84% se ubica en un rango entre 1 y 20 hectáreas. En general, los departamentos que tienen un mayor número de unidades productivas son: Santander, Huila, Tolima, Norte de Santander, Nariño y Arauca, los cuales a su vez son los departamentos que concentran la mayor producción. Durante los últimos 5 años se han venido incrementando nuevas áreas especialmente en el departamento del Cesar.

En cuanto a la tecnología empleada, entendida como las labores culturales realizadas por los agricultores y la frecuencia en un tiempo oportuno, el censo cacaotero señala que se encuentra en un nivel bajo para el 77% de las fincas cacaoteras, es decir, sólo se llevan a cabo labores básicas de recolección, control de malezas y poda. El 22,3% de las fincas cacaoteras se encuentran en niveles medios de tecnología, aquí se emplean prácticas de recolección de cosechas, control de malezas, poda, control de plagas y enfermedades y poda de sombrío. Las labores de fertilización, riego, drenaje y siembras solo son realizadas en el 0,7% de las fincas, las cuales se ubican en el nivel de tecnología alto.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

2.2.1 Reseña histórica del municipio de San Alberto.

El municipio fue fundado el 20 de mayo de 1955 por el señor Luis Felipe Rivera Jaímes. El proceso de poblamiento estuvo ligado a las migraciones que generó el proceso de violencia de los años cincuenta. La construcción de la vía férrea es sin embargo, el referente más importante para explicar cómo se ocupó esta zona que hasta los años cuarenta estaba prácticamente despoblada.

Con el ferrocarril llegaron trabajadores que se apropiaron de las tierras bajas y se convirtieron en colonos y ocuparon los terrenos con una ganadería completamente extensiva y casi cimarrona (ganado prácticamente salvaje que se marca para

reafirmar los derechos de propiedad sobre el área que pastan y beben). Posteriormente se fueron colonizadas por Santandereanos, las zonas menos angostas en las que había aún bosques primarios y en alturas entre los 300 y 800 m.s.n.m. se cercaron las fincas, introdujeron ganados de calidad e iniciaron el desarrollo de cultivos como la palma de aceite, el cacao entre otros.

La economía del municipio es muy superior al resto de municipios circunvecinos, Su principal fuente de ingresos es la actividad relacionada con la palma de aceite. Las tres cuartas partes de la población pertenecen a familias vinculadas a la producción de aceite de palma. El comercio es dinámico pues se refleja en el número de establecimientos registrados en la población. La agricultura distinta a la de INDUPALMA tiene una gran importancia en comparación con la ganadería y se mide por la cantidad de empleos que genera y entre los cultivos promisorios está el cacao.

2.2.2 Descripción física.

La parte más baja del municipio se encuentra localizada a 50 m.s.n.m. y la parte más alta se encuentra a una altura de 2600 m.s.n.m. al extremo occidente de la zona.

Desde el punto de vista fisiográfico el municipio presenta paisajes de vertientes, colinas, piedemontes y Valles de Topografía plana. Ocupa una superficie de 676.1 Km² que corresponden al 2.66% del territorio Departamental; las vertientes se encuentran localizadas al oriente y ocupan aproximadamente un 30% del área; La zona de las Colinas y Piedemontes se encuentran en el centro de la zona y ocupan aproximadamente el 15% del área; Los Valles Planos y Depresiones aluviales se encuentran en el centro - Occidente ocupando aproximadamente el 55% del área total.

Límites del municipio son:

NORTE: Con el municipio de San Martín a través de las Quebradas Minas y Las Micas.

SUR: Con los departamentos del Santander y Norte de Santander a través del Río San Alberto del Espíritu Santo.

OCCIDENTE: Con el departamento de Santander a través del Río Lebrija.

ORIENTE: Con el Municipio de Ábrego - Norte de Santander en la división de aguas de la Loma de la Peña.

Extensión total: 67.61 Km²

Extensión área urbana: 2.16 Km²

Extensión área rural: 65.45 Km²

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 125 m.s.n.m

Temperatura media: 27° C

2.2.3 Ecología.

El municipio de San Alberto tiene dos tipos de zonas geográficas que son la perteneciente a la cordillera Oriental donde encontramos niveles sub-andinos, que son las tierras ubicadas hasta los 2400 m.s.n.m. y el nivel andino que son aquellas elevaciones que llegan hasta los 2700 m.s.n.m. Y por otra parte tenemos la zona del valle interandino del Magdalena que es la parte baja y plana del municipio.

La riqueza paisajística, de fauna y flora de la cordillera Oriental es invaluable, y allí se podrían desarrollar maravillosas experiencias ecológicas y de aventura si las condiciones de seguridad lo permitieran, guardamos la esperanza que en un futuro cercano este portento de la naturaleza pueda ser utilizado con fines turísticos. Igual que en todos los sitios naturales del país, la cordillera tiene problemas ambientales por la colonización y la deforestación.

El valle interandino del Río Magdalena es el que más ha sufrido el impacto depredador del hombre en el municipio; las grandes extensiones de tierra sembradas de palma africana, los hatos ganaderos, la tala indiscriminada ha dejado su huella imborrable en todo el ecosistema.

Sin embargo, a pesar que hasta ahora empieza la preocupación por conservar y recuperar la flora y fauna nativa, San Alberto es un municipio privilegiado y podemos encontrarnos con muchísimas especies de aves, mamíferos, reptiles, peces y vegetación.

consecución de los objetivos, el logro de resultados, su efectividad y el éxito global del proyecto. Se identificaron las características de la investigación, encaminadas hacia los objetivos y necesidades.

3.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La sistemática aplicada al estudio fue monitorear y evaluar el proyecto de apoyo a la alianza estratégica implementada para lograr la certificación ecológica del cacao en la vereda, El Pescado del municipio de San Alberto-Cesar ejecutado durante el periodo 2007-2011, mediante la observación directa en las fincas involucradas dentro del proceso, comunicación con los diversos actores participantes (proponentes/ejecutores) y complementado con entrevistas tipo encuesta a los protagonistas en campo (productores). Luego de obtenida la información se elaboró un esquema con orden lógico para sistematizar la investigación a fin de discutir y elaborar las conclusiones y recomendaciones finales.

El método de investigación fue de tipo analítico con el fin de identificar cada una de las partes que caracterizarán una realidad para de esta manera establecer la razón causa-efecto entre los diferentes elementos observados.

3.3.1 Marco lista de las organizaciones participantes en los proyectos.

Se visitó el municipio de San Alberto, para identificar cada una de las organizaciones que contribuyeron en el desarrollo de la alianza, con el fin de recopilar información confiable en cuanto a la ejecución del proyecto.

3.3.2 Información de fuentes secundarias.

Debido a que se encontraron diferentes organizaciones en el municipio de San Alberto, se hizo necesaria la visita a cada una de ellas, a fin de buscar información

acerca del proyecto ejecutado en el período de 2007-2011, recopilando la información siguiente:

- a. Documentos de proyectos ó planificación inicial
- b. Objetivos y metas del proyecto
- c. Actividades ejecutadas
- d. Costo del proyecto
- e. Informes técnicos de control y seguimiento
- f. Beneficiarios de la alianza estratégica
- g. Área de trabajo.

3.3.3 Información de fuentes primarias.

Las fuentes primarias fueron las entrevistas y observaciones que se realizaron a cada uno de los beneficiarios del proyecto, para comprobar las actividades realizadas, tiempo de establecimiento, resultados obtenidos, cantidad de árboles de cacao con que cuenta el proyecto actualmente, desastres que ocurrieron por lo cual la plantación ya no está, en fin todos los factores que proporcionen información clara del proyecto en mención. Para recopilar esta información se utilizó una encuesta.

3.3.4 Procedimiento para toma de información

Teniendo como línea base los objetivos y metas establecidos para la realización del proyecto de alianza estratégica y la lista marco de productores beneficiados en la vereda El Pescado, a partir del mes de febrero del 2012.

3.3.4.1 Elaboración del marco lista, Como existe homogeneidad en cuanto a las condiciones agroecológicas y técnicas de producción utilizados por cada una de las fincas involucradas en la ejecución del proyecto de alianza, se utilizó el marco lista de productores beneficiados, el cual se puede observar en el anexo 1.

3.3.4.2 Población o universo, La población a muestrear la constituyeron 9 productores beneficiados por el proyecto de alianza en la vereda El Pescado del municipio de San Alberto., durante el periodo 2007-2011 sin importar el estado de ejecución. Los nueve productores se constituyeron en el universo, de donde se saco la muestra para la evaluación.

3.3.4.3 Tamaño de la muestra, Para definir el tamaño de la muestra, se utilizó el marco lista de los nueve productores sujetos del muestreo en la vereda objeto del presente estudio, se definió realizar la evaluación sobre el 100% de los productores beneficiados (9) para los objetivos 1 y 2 y el 50% que para el caso fue de 5 productores, para el objetivo 3 en razón a la disponibilidad y colaboración prestada por el grupo de productores beneficiados.

3.3.4.4 Selección de la muestra, La selección a los participantes en cada uno de los proyectos evaluados se hizo a través de un muestreo al azar, seleccionando los mismos a través de un sorteo en el cual estuvieron los números que identificaban a cada uno de los beneficiarios del proyecto de alianza estratégica ejecutado.

3.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Este se hizo a través de bases de datos generadas en el programa Excel de Microsoft, de la cual se elaboraron cada una de las gráficas y los porcentajes respectivos, para cada una de las metas evaluadas.

3.4.1 Comparación de resultados esperados con los resultados obtenidos.

Con la finalidad de comprobar que tanto se logró en materia de establecimiento de la plantación, se procedió a comparar los resultados encontrados en las entrevistas y visitas de campo con la información obtenida de las fuentes secundarias en cada uno de los documentos del proyecto.

3.4.2 Determinación de eficacia, eficiencia, y pertinencia del proyecto alianzas estratégicas.

A. Eficacia

Para evaluar este indicador, se tomaron en cuenta 2 variables que fueron:

El porcentaje de las metas alcanzadas (Has establecidas) y La calidad actual de las plantaciones establecidas (mantenimiento) (Tabla 1). Para la determinación de la eficacia debido a que se tenían dos variables, se hizo necesaria la ponderación de cada una de las variables, asignándole al porcentaje de metas alcanzado un 60% y un 40% a la calidad de las plantaciones.

Tabla 1. Parámetros de valoración para evaluar la eficacia y eficiencia del proyecto de acuerdo al tiempo de ejecución

Calificativo de valoración	Escala de valoración			
	Establecimiento	Mantenimiento (años, %)		
		1	2	3,4
Muy bueno	> 75%	70%	>65%	>60%
Bueno	75%	70%	65%	60%
Regular	< 75%	70%	<65%	<60%

Para determinar la calidad, se hizo describiendo y valorando cada uno de las variables (Tabla 2).

Tabla 2. Variables evaluadas para determinar la calidad de las plantaciones establecidas.

Características a evaluar		Calificativo de valoración	Descripción	Valor promedio (%)
Estado agronómico de las parcelas/áreas.	Distribución de las plantas	Buena	Homogénea: Las plantas tienen un distanciamiento y ubicación adecuados dentro de la parcela	90
		Regular	Existen foco de plantas bien distribuidas	70
		Deficiente	Distribución heterogénea: Las plantas no están distribuidas adecuadamente	30
	Control de arvenses nocivas	Bueno	Las arvenses nocivas no impiden el desarrollo adecuado de las plantas de cacao	90
		Regular	Las arvenses nocivas dificultan el desarrollo adecuado de las plantas de cacao	70
		Deficiente	Las arvenses nocivas no impiden el desarrollo adecuado de las plantas de cacao	30
	Desarrollo morfológico de las plantas	Bueno	El desarrollo y crecimiento de la plantación de cacao está de acuerdo con la etapa fenológica del cultivo. Desde el punto de vista agronómico hay un buen manejo de la plantación	90
		Regular	Aunque el manejo agronómico no es el más recomendado, la plantación de cacao tiene un desarrollo coherente con su etapa fenológica	70
		Deficiente	No hay desarrollo morfológico adecuado de la plantación y refleja un estado agronómico no deseable.	30
	Poda de formación	Buena	Poda de formación realizada de acuerdo a los parámetros técnicos establecidos.	90
		Regular	Poda de formación realizada con escasos conocimientos técnicos.	70
		Deficiente	Poda de formación realizada sin ningún conocimiento y fuera de los parámetros técnicos establecidos.	30
	Incidencia de plagas y enfermedades	Baja	No se observa una significativa presencia de plagas y/o enfermedades afectando el desarrollo adecuado de las plantas.	90
		Media	Existen plagas y/o enfermedades que dificultan el desarrollo adecuado de las plantas.	70
		Alta	Existen plagas y/o enfermedades que impiden el desarrollo adecuado de las plantas.	30

B. Eficiencia

La eficiencia, se determinó dividiendo el porcentaje de las metas alcanzadas, entre la ejecución presupuestaria hecha en cada una de las actividades evaluadas y que fueron objeto del beneficio en el proyecto.

C. Pertinencia

La determinación de la pertinencia, se realizó dividiendo las metas alcanzadas manejadas adecuadamente, entre las metas trazadas, por 100.

Esto se hizo por cada finca evaluada y beneficiada por el proyecto. Para la determinación de las hectáreas manejadas adecuadamente, se hizo una multiplicación del porcentaje de aceptación, por las metas alcanzadas, esto debido a que algunas plantaciones existían pero estaban descuidadas.

Al calcular cada uno de los indicadores por separado se ponderaron la eficiencia con un 35% de valoración, la eficacia con un valor del 30% y la pertinencia con un valor del 35%, esto con el fin de encontrar el verdadero valor de cada de una de las fincas evaluadas.

3.4.3 Plan de Actividades:

Tabla 3. Plan de Actividades.

Actividades	Descripción	Producto
Obtención de información preliminar para determinar la línea de base	Para conocer todo lo relacionado con los proyectos productivos.	Sistematización de línea de base
Coordinación interinstitucional para el desarrollo del trabajo	Uniformizar criterios para el desarrollo del trabajo	Un equipo capacitado
Visita zona de proyectos.	Evaluación de campo	Estado actual del proyecto.
Entrevistas y toma de material fotográfico	Evaluación de campo	Estado situacional proyecto.
Charlas personales con los productores involucrados dentro del proyecto	Evaluar el nivel de impacto para conocer la realidad del proyecto de alianza estratégica y su relación con la importancia de conocer los aspectos relacionados con la planificación del proyecto de alianza estratégica.	Informe
Seguimiento/Acompañamiento	Ajustar conocimientos en el proceso de evaluación.	Informe

B. Eficiencia

La eficiencia, se determinó dividiendo el porcentaje de las metas alcanzadas, entre la ejecución presupuestal hecha en cada uno de las actividades involucradas en el proyecto.

C. Pertinencia

La determinación de la pertinencia, se realizó dividiendo las metas alcanzadas manejadas adecuadamente, entre las metas trazadas, por 100. Esto se hizo por cada una de las actividades planificadas en el proyecto. Para la determinación de las hectáreas manejadas adecuadamente, se hizo una multiplicación del porcentaje de aceptación, por las metas alcanzadas, esto debido a que algunas plantaciones existían pero estaban descuidadas.

Al calcular cada uno de los indicadores por separado se ponderaron la eficiencia con un 35% de valoración, la eficacia con un valor del 30% y la pertinencia con un valor del 35%, esto con el fin de encontrar el verdadero valor de cada de una de las fincas evaluadas. Con los datos de eficacia, eficiencia y pertinencia ponderados de cada finca, se procedió a encontrar el rendimiento de cada uno de ellas, para esto se utilizó la Tabla 4.

Tabla 4. Parámetro de valoración de las fincas beneficiadas en el proyecto en función de los aspectos considerados para la evaluación. Datos hipotéticos.

Actividades planificadas	Escala porcentual de valoración		
	Rendimiento deficiente	Rendimiento bueno a medio	Rendimiento bueno a muy bueno
	0-33%	34-67%	68-100%
Productores incorporando y manejando en forma sostenible plantaciones de cacao en sistema de agroforestería		63.87%	
Establecimiento de un vivero transitorio para la producción de 60000 plántulas de cacao	35.55%		
Establecimiento de hectáreas de cacao			68.75%
Plantas de cacao entregadas			70.65%
Talleres de sensibilización			72.45%
Cursos sobre establecimiento, mantenimiento, manejo de plantaciones de cacao.		65.43%	
Cursos sobre agroforestería y conservación de suelos			67.25%
Cursos sobre organización empresarial y comercialización de productos		66.75%	
Visitas de asistencia técnica		69.85%	

3.4.4 Proponer lineamientos para la ejecución de nuevos proyectos de apoyo a las alianzas estratégicas agropecuarias.

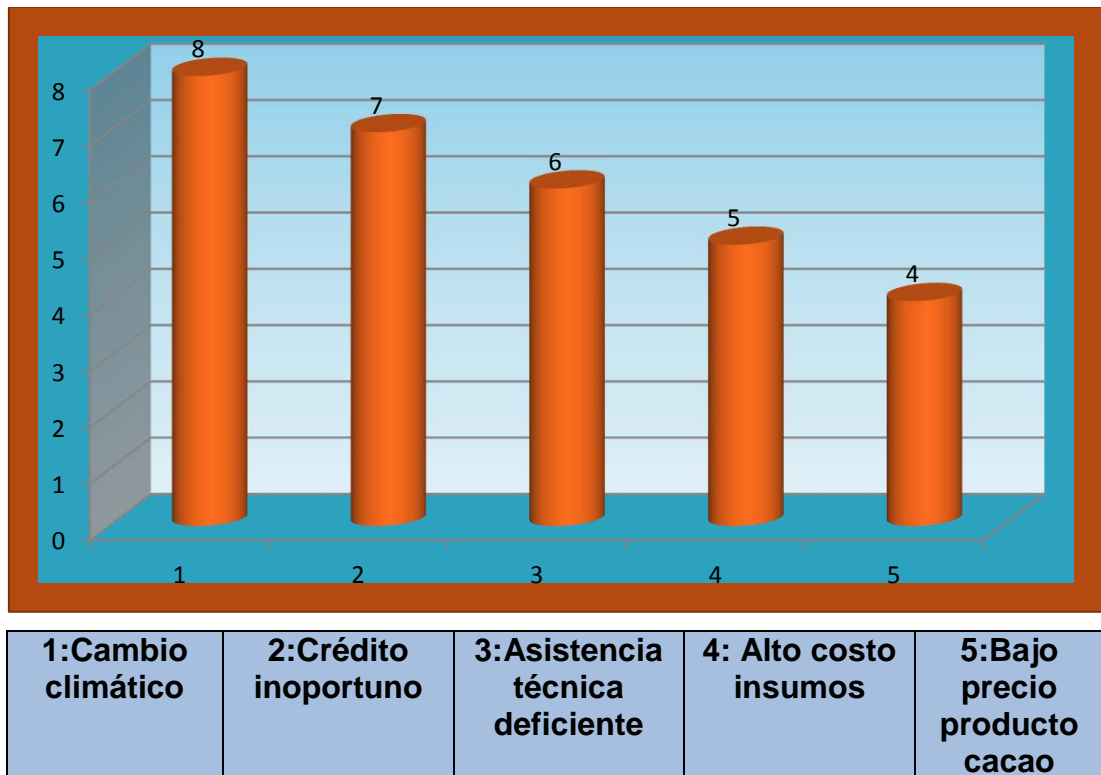
Con base en cada una de las situaciones positivas y negativas encontradas en el proyecto evaluado, se propusieron lineamientos que pueden ser funcionales al momento de formular y ejecutar un proyecto, porque muchas veces una mala formulación trae consigo un mal proyecto.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En relación con el primer objetivo se obtuvieron los resultados que se describen a continuación:

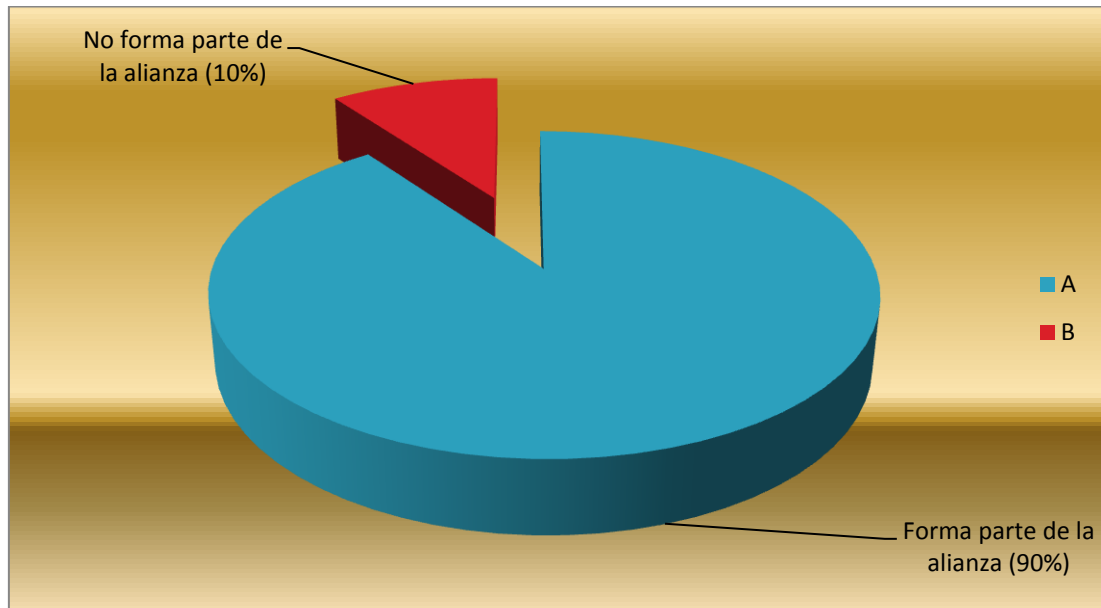
La Figura 2 muestra los principales problemas que enfrentan los productores en la alianza estratégica. De los 9 productores encuestados, 5 señalaron entre los principales problemas el costo de los insumos, 4 los bajos precios que tiene el producto (cacao), 7 créditos a destiempo, 6 falta de una asesoría técnica adecuada, 8 condiciones climáticas. Muchos de estos problemas pudieron haberse atendido bajo el esquema de la alianza.

Figura 2. Principales problemas que enfrentan los productores en la alianza estratégica. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.



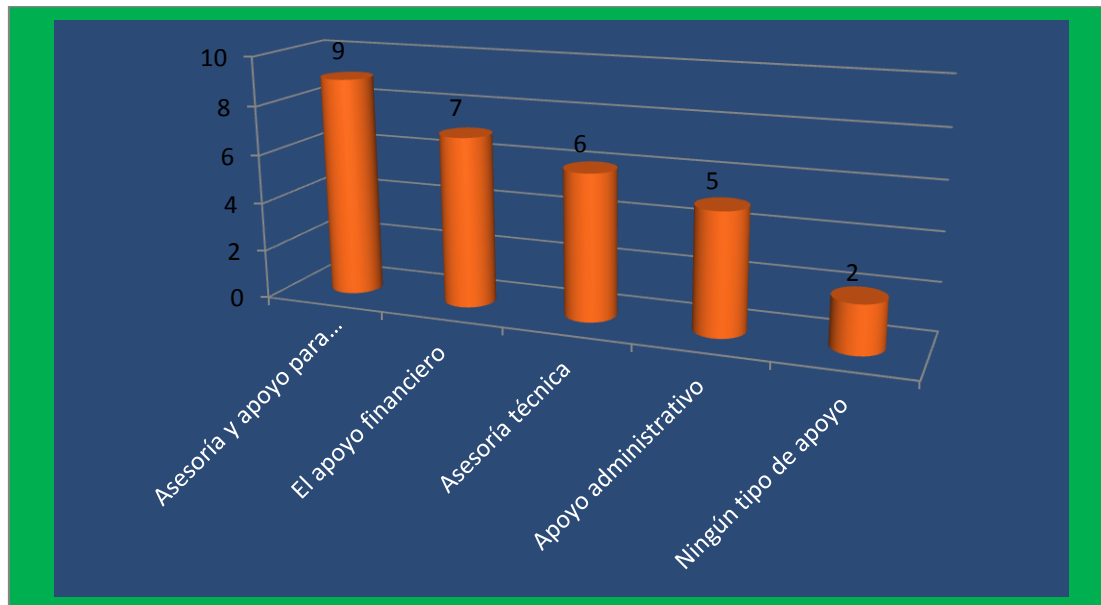
El 90% de los encuestados admitió que forma parte de la alianza estratégica y el 10% que no (Figura 3).

Figura 3. Participación en la alianza estratégica. Vereda El Pescado- San Alberto- Cesar. 2012.



En relación con el tipo de apoyo 9 señalaron la asesoría y apoyo para la comercialización del producto, 7 mencionaron el apoyo financiero, 6 la asesoría técnica, 5 indicaron apoyo administrativo y 2 ningún tipo de apoyo (Figura 4).

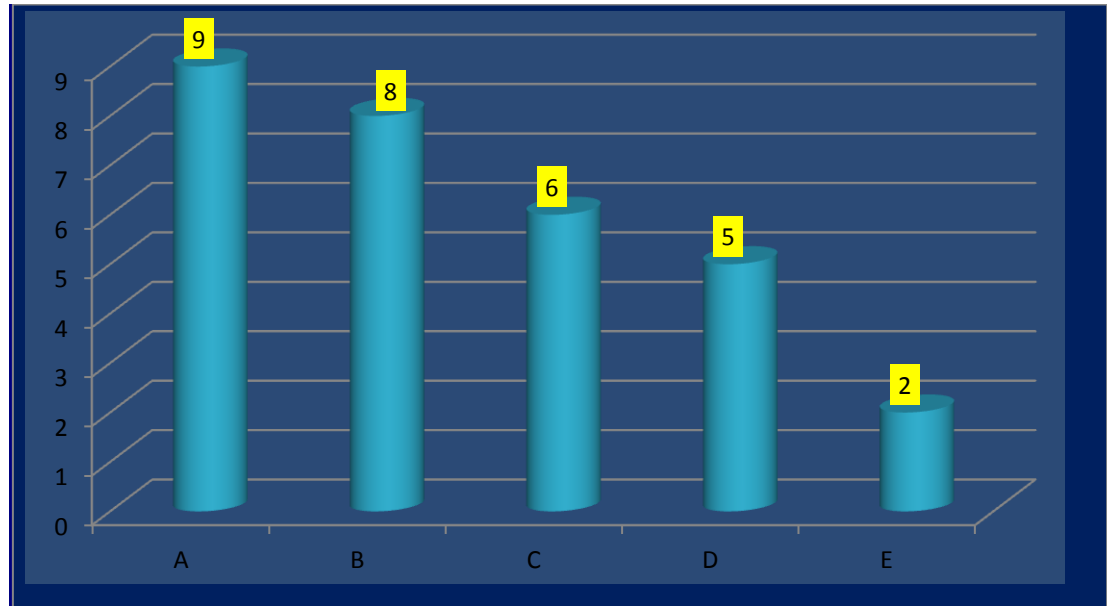
Figura 4. Principales apoyos que requieren los integrantes de la alianza estratégica. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.



Lo anterior refleja que el apoyo para la comercialización del producto es una de las principales preocupaciones de los productores beneficiados en la vereda El Salado, siendo la asesoría para realizar esta importante fase de la alianza un asunto clave para el éxito económico de la misma. No basta con ser eficiente en la producción si no se tienen los canales para colocar y a buenos precios el producto.

Al cuestionarse a los productores beneficiados sobre los cambios que debían realizarse en la alianza estratégica implementada, para que mejore su desempeño, de los nueve encuestados, 8 manifestaron que deben gestionarse mayores recursos financieros para los beneficiados, 6 señalaron que deben establecerse más y mejores contactos con los mercados nacionales e internacionales, 8 que deben promover una mayor cooperación e integración entre los productores beneficiados, 5 que deben modificar su estructura organizacional, 9 consideran que el personal técnico y administrativo debe ser más capacitado, 2 señalaron otros cambios (Figura 5)

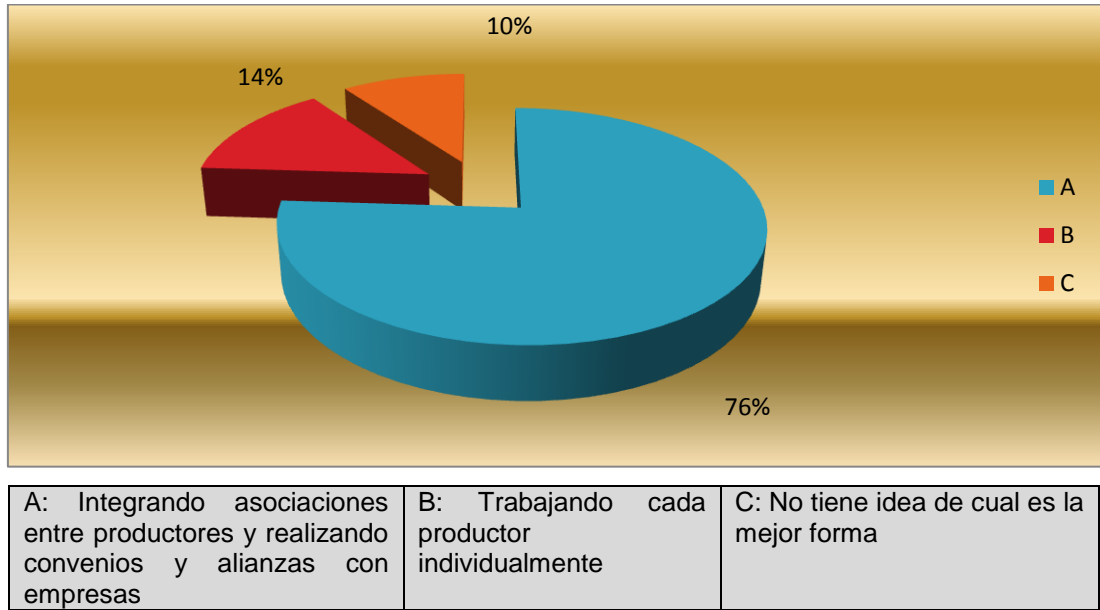
Figura 5. Cambios que deben realizarse en la alianza estratégica. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.



A:Personal técnico y administrativo más capacitado	B:Promover una mayor cooperación e integración entre los miembros de la alianza	C:Establecer más y mejores contactos con los mercados internos y externos	D:Modificar la estructura organizacional	E: Otros
---	--	--	---	-----------------

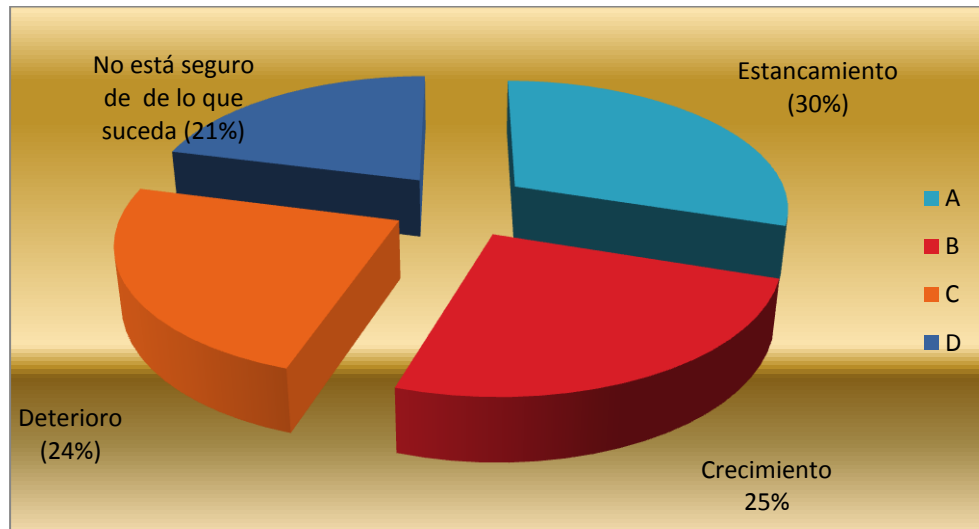
La Figura 6 muestra la percepción (apreciación) de los productores acerca de la forma de organización que puede arrojar mejores resultados para la alianza, el 76 % señalaron que se obtienen mejores resultados integrando sociedades entre productores y realizando convenios y alianzas con empresas para garantizar la comercialización y diversificación del producto; el 14% indicaron que trabajando cada productor en forma individual y 10% no tiene idea de cuál sea la forma.

Figura 6. Percepción de los productores beneficiados con respecto a la Alianza. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.



De otra parte, sobre las perspectivas que ubican los beneficiarios para la alianza, el 25% señalan el crecimiento de estas, el 30% el estancamiento, el 24 % el deterioro y 21% indicó no estar seguro de lo que suceda (Figura 7).

Figura 7. Perspectivas que tienen los beneficiarios con respecto a la alianza. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.



En el segundo objetivo se desprenden los siguientes resultados:

El número de participantes en este proyecto de alianza estratégica fue de 9 productores tal y como lo tenía planificado el proyecto en sus inicios, a la vez se tuvo la participación de todos los productores en capacitaciones y charlas, únicamente dos mencionan que no recibieron asistencia técnica continua.

Se programó el establecimiento de un vivero transitorio en la vereda El Pescado para la producción de las plantas de cacao que debían entregarse a los productores beneficiados. De acuerdo con todos los beneficiarios se pudo constatar que el vivero si existió y de allí se distribuyeron las plántulas de cacao que se programaron para cada productor beneficiario del la alianza.

Debido a las condiciones ambientales, manejo de plantaciones y estrategias no del todo adecuadas, muchas veces el prendimiento de las plantas en campo definitivo no es del 100%, y eso mismo ocurrió en este Proyecto; pues se reportan

en campo definitivo, solamente 38280 de 56400 que se tenían planificadas plantar y mantener, esto equivale a un 67.87% (Figura 8)

Figura 8. Plantas de cacao reportado como recibido y pérdidas por los productores beneficiados con la alianza. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.

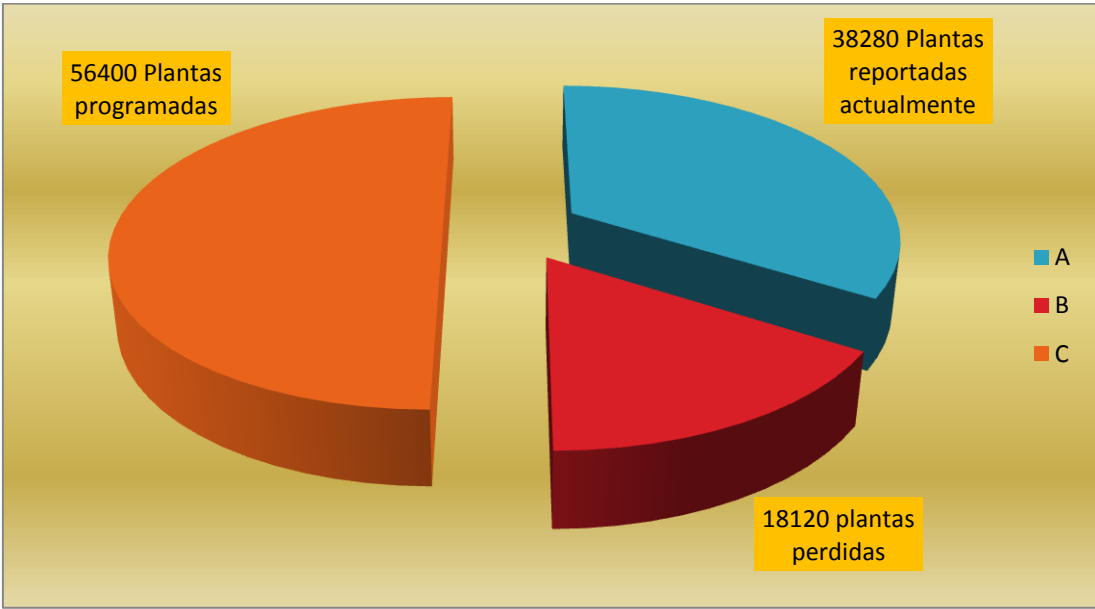


Tabla 5. Comparación entre metas planificadas y alcanzadas en relación con el establecimiento y mantenimiento de plantaciones de cacao. Alianza estratégica Vereda El Pescado, municipio de San Alberto-Cesar. 2012.

Descripción de la meta	Metas esperadas	Metas ejecutadas	Porcentaje de ejecución
Productores incorporando y manejando en forma sostenible plantaciones de cacao en sistema de agroforestería	9	5	55.55
Establecimiento de un vivero transitorio para la producción de 60000 plántulas de cacao	1	1	100
Establecimiento de hectáreas de cacao	47	47	100
Plantas de cacao entregadas	56400	43264	76.71
Talleres de sensibilización	4	2	50.00
Cursos sobre establecimiento, mantenimiento, manejo de plantaciones de cacao	4	3	75.00
Cursos sobre agroforestería y conservación de suelos	2	1	50.00
Cursos sobre gestión empresarial y fortalecimiento institucional	4	2	50.00
Visitas de asistencia técnica	30	10	33.33

En resumen, no fue eficiente, porque la cobertura planificada no se cumplió, al contrario los resultados son muy limitados. Haciendo un promedio entre las metas, se puede decir que solo se cumplió el 65.62% de lo planificado, porque los productores beneficiarios, no le dieron la importancia requerida al proyecto y la empresa ejecutora no le dio el seguimiento necesario.

En la tabla 6 se consolida los datos de 10 meses de observación realizados en las fincas Buenos aires, donde se utilizó el control convencional y que no estaba incluida dentro de la alianza estratégica y los datos de la finca Buena vista donde se realizaron las prácticas de manejo de plagas y enfermedades (MIP), esta finca estuvo integrada a la alianza estratégica, lo que nos da un estimativo de las pérdidas ocasionadas por la presencia de plagas y enfermedades en los cultivos de cacao. Como puede observarse la incidencia en la finca Buena vista donde se realizó el manejo integrado de plagas (MIP) si lo comparamos con la finca donde se utilizó el control convencional, se redujo en un 64.67% la producción de cacao,

lo que equivale a cosechar 169 kilos de cacao seco por hectárea más (\$477.00) a los precios actuales. El balón neto de ganancia serían \$300.000.00 /ha asumiendo que el costo del (MIP) alcanza la suma de \$177.000.00 por hectárea.

Tabla 6. Porcentaje Promedio de mazorcas de cacao con presencia o evidencia de ataque de plagas y/o enfermedades. Vereda el Pescado en el municipio de San Alberto (Cesar), Septiembre 20 de 2012 - Junio 20 de 2012

FINCA	INCIDENCIA REGISTRO EB 100 ARBOLES						PRODUCCION kgs / ha / año
		M.M	M.P	M.C	M.S.C	% I.P.E	
Buenos Aires	Total				1.967		
(control convencional)	Promedio	1.396	605	698	1.967	58	291
Buena Vista	Total				2.124		
(MIP Alianza)	Promedio	533	437	462	2.124	40	450

Figura 9. Estado actual de la plantación de cacao establecida en la Finca No. 3 de propiedad de José Parada.



Figura 10. Estado actual de la plantación de cacao establecida en la Finca No. 4 de propiedad de Ricardo Villamizar.



Figura 11. Estado actual de la plantación de cacao establecida en la Finca No. 1 de propiedad de Julián Cáceres.



Figura 12. Estado actual de la plantación de cacao establecida en la Finca 2 de propiedad



Figura 13. Estado actual de la plantación de cacao establecida en la Finca No. 5 de propiedad de Miguel Rojas



Determinación de la eficiencia del proyecto

Eficiencia, se entenderá como la relación que existe entre los recursos utilizados y los productos que se alcanzaron finalmente con la ejecución del proyecto. En el Cuadro 6 se muestran los datos de eficiencia para cada uno de los sistemas de cacao implementados en cada finca evaluada.

Tabla 7. Cálculo de la eficiencia para cada uno de los sistemas de cacao implementados en relación con el establecimiento y mantenimiento de las plantaciones de cacao en cada finca evaluada. Vereda El Pescado- San Alberto- Cesar. 2012.

Indicador de éxito	Cálculo del indicador	Actividad	Metas trazadas	Unidad de medida	Metas alcanzadas (%)	Ejecución presupuestal (%)	Indicador de eficiencia
Relación entre el cumplimiento de las metas de ejecución con los insumos utilizados (0-100)	(% Met alcanzadas / % EP) x 100	Productores incorporando y manejando en forma sostenible plantaciones de cacao en sistema de agroforestería	9	Número	100	100	100
		Establecimiento de un vivero transitorio para la producción de 60000 plántulas de cacao	1	Vivero	100	100	100
		Establecimiento de hectáreas de cacao	47	Hectáreas	100	100	100
		Plantas de cacao entregadas	56400	Plantas	76.71	100	76.71
		Talleres de sensibilización	12	Talleres	50.00	93	53.76
		Cursos sobre establecimiento	4	Cursos	75.00	95	78.95

		ento, mantenimie nto, manejo de plantacione s de cacao					
		Cursos sobre agroforeste ría y conservaci ón de suelos	2	Curso s	50.00	92	52.63
		Cursos sobre gestión empresarial y fortalecimie nto institucional	4	Curso s	50.00	90	55.55
		Visitas de asistencia técnica	30	Visita s	33.33	95	35.08

Las actividades Productores incorporando y manejando en forma sostenible plantaciones de cacao en sistema de agroforestería, establecimiento de un vivero transitorio para la producción de 60000 plántulas de cacao, Establecimiento de hectáreas de cacao, Cursos sobre establecimiento, mantenimiento, manejo de plantaciones de cacao; El resto de actividades presentan una deficiencia notoria, debido posiblemente al desinterés de los productores beneficiados por esta clase de eventos y al incumplimiento por parte de las entidades comprometidas con la ejecución.

Determinación de la pertinencia del Proyecto.

Eficacia, es el grado en que se han alcanzado las metas y resultados previstos y la medida en que ello se ha logrado como producto de las acciones emprendidas en el proyecto. En el cuadro 7 se resumen los resultados sobre la eficacia de las actividades implementados en el proyecto.

Tabla 8. Determinación de la pertinencia en 5 fincas beneficiadas con el proyecto en relación con el establecimiento y mantenimiento de las plantaciones de cacao. Vereda El Pescado- San Alberto-Cesar. 2012.

Indicador de éxito	Cálculo de indicadores	Finca beneficiada	Metas trazadas EE	Metas ejecutadas	Aceptación de las prácticas (%)	Hectáreas manejadas EA	Indicador de pertinencia
Grado de adopción de conocimientos y tecnologías, por los Beneficiarios.(0 - 100)	(Resultado real EA / Meta programada EE) * 100	No. 1 Julián Cáceres	9	7	100	7	77.78
		No.2 Fredy Rodríguez	5	4.5	100	4.5	90.00
		No.3 José Parada	3	1.5	70	1.5	50.00
		No.4 Ricardo Villamizar	4	3	80	3	75.00
		No.5 Miguel Rojas	7	5.5	100	5.5	78.57

Con los resultados obtenidos de la pertinencia, podemos determinar que el proyecto si fue pertinente a las necesidades de la población participante, la única finca que presenta una pertinencia baja la número 3 del señor José Parada, porque obtuvo un bajo indicador.

Lineamientos para ejecutar proyectos de alianzas estratégicas.

En la Planificación

Identificar las condiciones agroecoclimáticas de las comunidades o áreas, para el establecimiento de la especie cacao con el propósito de garantizar la viabilidad del proyecto, la sostenibilidad del la alianza, el alcance de los objetivos y el cumplimiento de las metas trazadas.

- Realizar Diagnósticos Rurales Participativos (DRP), para identificar la población participante, potenciales pobladores opositores, como también a las instituciones u organizaciones que apoyaran al proyecto, los problemas y necesidades prioritarios, con la intención de crear sentido de pertenencia del proceso para el alcance de la sostenibilidad del proyecto de alianza

- Elaborar las diferentes fases o etapas previas que son recomendadas para la formulación de proyectos, tales como el análisis de participación, de problemas, de objetivos y de alternativas, para que solucionen problemas de las comunidades y no sean ideas impuestas por las instituciones donantes interesadas. Además de evitar el diseño de sistemas que no respondan a las necesidades y requerimientos del área o comunidad (es).

- Después de identificadas las instituciones u organizaciones que pueden apoyar el proceso, es conveniente efectuar las coordinaciones necesarias, para establecer los puntos de convergencia en los planes de trabajo, con la finalidad de unir esfuerzos y apoyarse mutuamente, para disminuir la duplicidad de acciones.

Es necesario determinar el enfoque y áreas de trabajo para consolidar la participación multiinstitucional y lograr un mayor impacto en el bienestar de las comunidades involucradas.

- Con los productos obtenidos de la alianza estratégica, se identificarán las variedades que los pobladores demandan, por tal razón deberá complementarse con la asesoría técnica para establecer las variedades recomendadas para las condiciones climáticas, edáficas y ecológicas, a fin de lograr la sostenibilidad del sistema cacaotero identificado para el lugar o área. Con esto se debe perseguir dos aspectos importantes: primero dar solución a la problemática del sector cacaotero y segundo estimular o incentivar el mantenimiento y conservación del proyecto, para crear en los participantes el sentimiento de propiedad y pertenencia.

En la ejecución

- Desde el punto de vista institucional, debe identificarse la capacidad de gestión propia del ente formulador; en el sentido de establecer si tiene la capacidad económica, humana y sobre todo técnica para ejecutar el proyecto, de lo contrario deberá especificar en su planificación la contratación de terceros para la ejecución del proyecto. Esto último para evitar los desfases al momento de realizar las actividades correspondientes a la “donación” de plantas a las comunidades involucradas y lograr así la realización de las acciones en función del cronograma de actividades por realizar en el tiempo previsto.

- El equipo de trabajo técnico y ejecutor de los proyectos debe ser seleccionado de manera eficaz a fin de contar con personas capaces en la ejecución de los mismos. Además se debe buscar personas líderes de la comunidad que no tengan problemas con el resto de los productores de las comunidades a fin de lograr la participación comunitaria y el desarrollo del proceso de ejecución del proyecto.

- Las reuniones y capacitaciones constantes (de acuerdo a cronograma) al iniciar la ejecución de los proyectos es muy importante, para que los productores participantes conozcan el objetivo del proyecto, esto evitará confundir el objetivo

con el incentivo, debido a que muchas veces los productores creen que el incentivo es el importante y no el propósito mismo del proyecto que es de cobertura y producción cacaotera.

- Ejecutar el cronograma de actividades como estaba planificado, haciendo énfasis en el área de producción, compra y entrega de plantas a los productores, pues un desfase en la ejecución puede hacer que todo el proyecto fracase, principalmente cuando la entrega de las plantas no se hace en el inicio de la época lluviosa.

- La tenencia de la tierra es un factor importante a considerar al establecer plantaciones grandes o comunales, pues no es recomendable sembrar en terrenos privados donde participen todos los productores de la comunidad, es una limitante en el manejo adecuado a la plantación, pues sin que se les garantice el beneficio por la producción del sistema.

- La planificación para establecer las plantaciones debe ser muy rigurosa y cuidadosa, escogiendo lugares donde no haya problemas con ningún factor que pueda dañar las plantas desde el inicio de la ejecución, por ejemplo: no establecer plantaciones en lugares no recomendados a orillas de caminos.

- El componente de educación y capacitación relacionada a la protección del cultivo es de mucha importancia, porque muchas veces los productores ciertamente tienen sus plantaciones, pero estas son susceptibles a sufrir daños por plagas y enfermedades.

- La sostenibilidad en el tiempo de los proyectos es importante, de allí la necesidad de que estos no sean planificados para un período corto de tiempo, porque la experiencia indica que si no hay supervisión, las personas no siguen el proceso de manejo de las plantaciones, por lo que es, es recomendable que los proyectos sean ejecutados durante su primer año y realizar el replanteo el año siguiente,

luego el tercer año de supervisión y asesoría a los productores; con esto se asegurará un mayor porcentaje de plantas en campo definitivo, mayor costo, pero con mejores resultados y mayor cobertura cacaotera

En la evaluación

- La evaluación de los proyectos antes, durante y después de haber finalizado debe ser uno de los objetivos prioritarios, porque muchas veces solo se asignan los recursos, se ejecuta el proyecto y se deja a la deriva, lo que muchas veces ocasiona que los productores o productoras no le den seguimiento a los mismos, lo que redundará en pérdida de las plantas y por ende baja cobertura cacaotera

CONCLUSIONES

· Por lo general, se observaron actitudes y prácticas tradicionales en algunos de los productores beneficiados por la Alianza Estratégica en la vereda El Pescado del municipio de San Alberto, Cesar y una escasa cultura empresarial, así como también escaso compromiso, además de desánimo y resistencia al proyecto.

.El Proyecto de alianza estratégica establecido, ejecutado y mantenido la vereda El Pescado del municipio de San Alberto, Cesar, durante el periodo 2007-2011, presentó una eficacia del 66%, una eficiencia del 72.52% y una pertinencia del 74.27%. Los sistemas de cacao con mayor grado de efectividad se presentaron en las fincas de los señores beneficiados por las acciones del proyecto: Julián Cáceres, Freddy Rodríguez, José Parada, Ricardo Villamizar, Miguel Rojas.

· La evaluación realizada se enmarca dentro de las auditorías internas que permiten emitir un concepto sobre el cumplimiento de los propósitos de la misma que es el de verificar los resultados de los objetivos de la alianza estratégica, sin embargo también es necesario que sea realizada por agentes externos a la misma, y no por las personas que hayan sido beneficiadas, o por las mismas instituciones u organizaciones ejecutoras, para que los resultados obtenidos sean imparciales y reflejen la realidad del proyecto.

· En cuanto al los proceso de capacitación, sensibilización y asistencia técnica los resultados sobre el cumplimiento de los objetivos trazados por la alianza con la comunidad de la vereda El Pescado, a pesar de que es un proyecto relativamente nuevo, obtuvo una cobertura relativamente baja del 50.82%, en el indicador de eficacia presentó un 49.72, en la eficiencia 40.08% y en la pertinencia 53.45% lo que son indicadores bajos, si se tiene en cuenta que las metas planeadas no fueron tan desbordadas.

Las razones de los resultados anteriores se debieron posiblemente a la poca supervisión, la desidia y no muy alta capacidad técnica de algunos de los capacitadores involucrados con el proceso. Otros de los problemas fué la distribución de las plantas, la cual se hizo en meses no apropiados para la siembra, y el desembolso de los créditos en época inoportuna.

- Es necesario que tanto las organizaciones como los productores beneficiados mantengan un archivo completo que contenga todos los documentos relacionados con el proyecto de la alianza estratégica, a fin de tener una base de información al momento de evaluar en forma objetiva y expost, cada uno de los objetivos, las metas y actividades planificadas.

RECOMENDACIONES

. Es necesario incrementar las acciones interinstitucionales para la capacitación técnico empresarial, sensibilizando a la asociación acerca de cómo lograr una organización con proyecciones y metas bien definidas en cuanto a productividad y rentabilidad de sus proyectos productivos.

.De igual forma, se debe propiciar el intercambio de experiencias con otras alianzas estratégicas sobre sus éxitos y errores para poner en práctica aspectos positivos de las demás.

. Se debe revisar la estructura de funcionamiento de las organizaciones, de tal forma, que se establezcan instrumentos que permitan controlar el comportamiento de algunos de sus integrantes en lo relacionado con el mantenimiento de los cultivos y el cumplimiento con las obligaciones en relación con los créditos y de los contratos de comercialización.

Se requiere un mayor control de las recomendaciones técnicas impartidas por los asistentes técnicos, especialmente las relacionadas con los planes de fertilización, para tratar de corregir las diferencias en productividad que presentan los productores en las dos parcelaciones, generados entre otros aspectos, por fallas en esta práctica cultural.

. Aunque los problemas fitosanitarios que actualmente se observan, aún no son de importancia, es recomendable revisar la estructura y funcionamiento para evitar efectos de tipo económico en el futuro.

. Los niveles de pérdida de mazorca por la presencia de plagas y enfermedades en la finca donde se realiza el control convencional (Finca Buenos aires) aumenta en 17.7% en relación con la finca Buena vista donde se implementó el (MIP)

. Las pérdidas de frutos debidas a las plagas y enfermedades fluctúan entre el 20 y 60% pero estos niveles disminuyen aproximadamente en 28% para la cosecha siguiente

BIBLIOGRAFIA

Agencia Colombiana de Cooperación Internacional. 2006. Programa /proyecto Identificación y ejecución de proyecto productivos alternativos en cada una de la zonas de intervención de Programa Familias Guardabosques (PFGGB). Bogotá: Ed Panamericana.

Arriagada, Irma. 2005. el capital social en la suspensión de la pobreza Santiago: Edición Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Aguilar, A. 1989. Administración Agropecuaria. Quinta edición. Editorial Limusa. México. 74p.

Baca, G. 1995. Evaluación de proyectos. 3 ed. México, Editorial McGraw-Hill. 335 p.

Castillo Cueva, PE. 1996. Madera y bosques, evaluación financiera de plantaciones forestales comerciales (en línea). Veracruz, MX. Consultado 1 sep. 2005.

COMPES 3477. Estrategias para el desarrollo competitivo del sector Agropecuario en Colombia.

Fuentes Mohr, F. 1996. Preparación y gestión de proyectos sociales: pautas orientadoras. Tegucigalpa, HN, Litografía López, Observatorio agrocadenas Colombia de R.L. 181 p.

Gilbert, X. P.Strebel. 1995. Estrategias competitivas. Editorial Continental. México. Pp. 14-20.

Gittinger, P.J. 1987. Análisis económico de proyectos agrícolas. Trad. C Saavedra. 2 ed. Madrid, ES, Editorial Tecnos. 532 p.

IICA. 2005. Estudio de caracterización de las Alianzas Estratégicas en Palma de Aceite en Colombia. Bogotá.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 2005. La cadena de cacao en Colombia. Observatorio agrocadenas Colombia. Documento de trabajo No. 58. Bogotá

Morales, A. 2001. Alianzas estratégicas y funciones. Administrate Hoy. (5)12:20-23.

Ortegón, Edgar; Juan Francisco Pacheco y Horacio Roura. 2005. Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública, cepal serie manuales 11(2005).

Sapag Chain, N. 2000. Preparación y evaluación de proyectos. 4 ed. Chile, Editorial McGraw-Hill. 440 p.

Vanclay Frank. 2006. Principles for social impact assessment: A critical comparison between the international and US documents, Environmental Impact Assessment Review 12.

Wilson, P. G. Thompson. 1998. Integración temporal: Ventajas competitivas de la estructura de los agronegocios. Economía Agrícola y Recursos Naturales.