



JUVENTUD RURAL Y TIERRA

Proyecto: Modelos Innovadores-Jóvenes Caficultores
Colombia

“El sentir y ver que hay un grupo que lucha conmigo para alcanzar un objetivo trazado por todos, el ver que a pesar que se presentan algunas dificultades en el camino, todos perseveramos”
Joven Caficultor beneficiario del Proyecto.

En Colombia, la población joven del país, clasificada como tal según el rango de edad que establece el proyecto (18 a 35 años), representa el 28.8% (11.9 millones de personas) de la población total (41.5 millones), se localiza en su mayoría en las zonas urbanas (71.2%). Los jóvenes de la zona rural (2.6 millones) representan el 26.5% de la población rural total. En comparación con los jóvenes de las zonas urbanas, los que habitan en la zona rural tienen niveles educativos más bajos, una menor tasa de asistencia escolar (7.6% frente a 17.4% en el área urbana) y una mayor tendencia a migrar, en especial en los departamentos cafeteros. La principal razón para la migración de los jóvenes rurales en los departamentos cafeteros es la búsqueda de oportunidades de empleo (el 40.3% de los emigrantes lo hace por esta razón).

La tasa de ocupación de los jóvenes en la zona rural del país, arroja que 45 de cada 100 se encuentran ocupados –proporción más baja que en las cabeceras-. Esta es ampliamente superada entre los beneficiarios, donde el 81% de los jóvenes se encontraban trabajando antes de la conformación de las UCAE, proporción más cercana a la nacional, que es del 52.7%.

La curva de adopción tecnológica tiende a disminuir a medida que se incrementa la edad de los caficultores, afectando por lo tanto los índices de competitividad del sector¹.

El presente documento es el resultado del trabajo realizado en torno a la identificación de aprendizajes derivados de la implementación del Proyecto Modelos Innovadores – Jóvenes Caficultores. Dado el tiempo de implementación del Proyecto las reflexiones en torno al proceso adelantado por la Federación Nacional de Cafeteros en el marco de esta iniciativa no pueden considerarse conclusivas y hacen parte de las reflexiones en construcción del equipo de coordinación.

1. Resumen ejecutivo

La Federación Nacional de Cafeteros FNC diseñó el proyecto piloto Modelos Innovadores de Intervención con la intención de mejorar la competitividad de la caficultura y contribuir a la formación del relevo generacional en el sector, inspirada en los resultados conseguidos por Jóvenes Agricultores del Valle del Cauca en casi una década de funcionamiento. El Proyecto está enfocado a facilitar el acceso de población joven a tierra y capital de trabajo. La filosofía del modelo es que jóvenes caficultores de escasos recursos y sus familias (esposos (as) e hijos de los beneficiarios) tengan acceso a tierra, capital y tecnología para convertirse en pequeños empresarios cafeteros competitivos bajo esquemas asociativos, en los que prime la visión colectiva sobre la individual que se suele evidenciar en el medio rural colombiano.

En esta fase el Proyecto se constituye como un piloto que identifica las lecciones y aprendizajes tanto de los procesos como de su implementación, y luego a partir de la experiencia acumulada se pretende hacer replicable el modelo a un horizonte de 50.000 jóvenes del agro colombiano.

El proyecto cubre desde la compra de predios y el financiamiento de capital de trabajo hasta la prestación de servicios de asesoría. Los recursos de crédito provienen del Banco Interamericano de Desarrollo BID a la Nación y del sector financiero Colombiano. Se apoya en asistencia a través de la Incubadora Alianza para la Construcción de Capital Empresarial Social y Organizacional Cafetero “Acceso Café Ltda.”, y en el acompañamiento de los Comités Departamentales de Cafeteros. La incubadora, en coordinación con la FNC, presta servicios de gestión empresarial, técnica y de acceso a recursos financieros a las Unidades Cafeteras Empresariales UCAE; mientras que los Comités han actuado como entidades de acompañamiento.

Las lecciones y aprendizajes más significativos del proyecto se centran en tres aspectos: el bienestar socioeconómico de los beneficiarios, el convertir a la UCAE en una unidad Cafetera Empresarial sostenible y competitiva y las Unidades Especiales de Acompañamiento- UEA. En cuanto al primer aspecto se han observado cambios en los beneficiarios que en un primer momento han resultado significativos por medio de la estabilización de las compensaciones recibidas por su trabajo, la afiliación a seguridad social y la construcción de redes a partir de sus experiencias en la UCAE que fortalece el trabajo asociativo y ha enseñado la

¹ Datos tomados de estudio realizado por el Centro de Estudios Cafeteros CRECE. Datos tomados de estudio realizado por el Centro de Estudios Cafeteros CRECE.

Por su parte el convertir la UCAE en una Unidad Cafetera Empresarial sostenible y competitiva ha permitido la implementación de arreglos institucionales alrededor del Proyecto que le dan seguridad a los beneficiarios frente a la adquisición y manejo de deudas y de estar recibiendo un acompañamiento adecuado a sus necesidades y que los prepara para convertirse en empresarios cafeteros; es decir la experiencia frente a cada uno de los componentes de la Unidad Coordinadora del proyecto y las Unidades Especiales de Acompañamiento (agrónomo y trabajador social) ha sido positiva en el sentido que permite construir un esquema soporte que brinda garantías y estabilidad a los logros del Proyecto. Los componentes de la Unidad Coordinadora del Proyecto – UCP son a) ACCESO Café Ltda. b) un Componente Técnico, c) un Componente Administrativo y, d) un Componente Social y de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje. Cada componente tiene un coordinador quien responde a la Coordinación General del Proyecto, a cargo de un asesor(a) de la Gerencia General de la Federación Nacional de Cafeteros y quien es jefe directo de todos los miembros de la UCP.

Por último las Unidades Especiales de Acompañamiento (técnica y social) se han convertido en un elemento crucial para el desarrollo de la intervención, facilitando el desarrollo del trabajo por medio del acompañamiento in situ y permitiendo la construcción tanto de cambios sociales positivos como de aprendizajes en el área técnica, encaminados a complementar los conocimientos de los jóvenes y a prepararlos para ser empresarios del café bajo un esquema asociativo que les permita lograr una visión integral y dinámica del mundo caficultor.

2. Presentación general de la Experiencia

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, dentro de sus objetivos estratégicos se ha planteado el relevo generacional y el mejoramiento de la competitividad sectorial. Como una de las estrategias desarrolladas para tal propósito ha diseñado e implementado un Proyecto, con recursos de préstamo del BID, que busca incorporar jóvenes no propietarios a las estructuras de producción cafetera, bajo modelos empresariales asociativos.

Este Proyecto, denominado Modelos Innovadores-Jóvenes Caficultores, tiene como propósito fundamental lograr que jóvenes caficultores se vinculen a iniciativas productivas que, bajo esquemas empresariales asociativos les permita convertirse, en el mediano plazo, en propietarios de tierra y dueños de empresas cafeteras.

Adicionalmente, el Proyecto busca generar esquemas innovadores de intervención que sean sostenibles y que contribuyan a mejorar el acceso de los caficultores jóvenes a los factores de producción con impactos en la cultura cafetera y replicables en otros ámbitos del agro colombiano.

Estos modelos consistirán en el desarrollo de un conjunto de atributos complementarios dirigidos a jóvenes con aptitudes empresariales y vocación para el trabajo asociativo que, no solo permitan resolver fallas en los mercados de los factores de producción, sino que logren la movilización de recursos del sector financiero al sector cafetero, todo ello orientado al relevo generacional y al incremento de los factores productivos de la caficultura en Colombia.

Los principales factores de implementación del Proyecto giran en torno a: a) la selección de los potenciales beneficiarios, b) la promoción y puesta en marcha de una empresa incubadora (ACCESO Café Ltda.) que participa en la constitución de las empresas asociativas y apalanca la búsqueda de recursos del sector financiero para la compra de tierra, inversión, y capital de trabajo, c) la selección por parte de la FNC de las tierras apropiadas para el Proyecto, d) la constitución de las Unidades Cafeteras Empresariales (UCAE), e) el desarrollo y validación de diferentes esquemas de acompañamiento en las dimensiones administrativa, empresarial, social y técnica, f) la puesta en marcha de un sistema de información y seguimiento y evaluación del Proyecto y, g) la generación de lecciones y aprendizajes que permitan el escalamiento de la experiencia en el sector agropecuario colombiano.

Los beneficiarios del Proyecto se clasifican en los siguientes dos grupos a) jóvenes agricultores y, b) Comités Departamentales y Municipales de Cafeteros.

Dentro de la primera categoría se consideran beneficiarios directos del proyecto, jóvenes agricultores de la región cafetera y sus familias que deseen hacer su proyecto de vida alrededor de la actividad cafetera y tengan unas características que les permitan ser parte de proyectos asociativos. El beneficiario del Proyecto debe ser un joven con deseo y compromiso de sacar adelante una empresa asociativa con otros jóvenes agricultores de similares características; deben ser personas entre los 18 y 35 años de edad, con un nivel educativo mínimo de 5 grado en básica primaria, con su situación militar definida, buena disposición de trabajo en equipo, conocimientos básicos de la caficultura, con sentido de pertenencia de la zona donde está ubicada la finca, que se presenten a las distintas convocatorias realizadas por el Proyecto y pasen las pruebas establecidas por el mismo dentro del proceso de selección.



En la segunda categoría se encuentran los Comités Departamentales y Municipales de Cafeteros, columna vertebral de la institucionalidad del sector, y entidades en las cuales se ubican las Unidades Especiales de Acompañamiento (UEA), conformadas por dos profesionales (agrónomo y trabajadora social), encargados de los procesos de formación in situ y del liderazgo de las actividades del Proyecto en lasUCAE.

Igualmente, el Proyecto prevé desarrollar estrategias de apoyo al sector a partir de las capacidades, lecciones y aprendizajes establecidos con y entorno a ACCESO Café Ltda., quien como parte del arreglo institucional del Proyecto ha tenido que asumir las obligaciones financieras, entregando como garantía a los prestamos la tierra comprada y el flujo de caja resultante del desarrollo del plan de negocio establecido para cada una de lasUCAE.

LasUCAE son entendidas como la conversión de espacios físicos (fincas) y organizacionales en los que se aplican los modelos de negocio y las estrategias de implementación de los modelos establecidos por la Unidad Coordinadora. Estas Unidades Cafeteras Empresariales son las beneficiarias del Proyecto y es en las cuales se observarán los resultados de las distintas modalidades de intervención a través de las tres etapas que se han estipulado para el desarrollo de lasUCAE: Sensibilización y puesta en marcha; Desarrollo y Consolidación; cada una de ellas orientada a lograr un proceso exitoso de construcción de Unidades Cafeteras competitivas y sostenibles.

LasUCAE, en tanto espacios organizacionales, tienen dentro de sus funciones a) ejecutar sus compromisos en el contrato de asociación con ACCESO Café Ltda., b) suministrar información para el seguimiento y evaluación del Proyecto, c) servir de sede a cada uno de los beneficiarios y sus familias.

Todas las actividades de implementación del Proyecto se encuentran bajo la responsabilidad de la Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP), conformada por a) ACCESO Café Ltda. b) un Componente Técnico, c) un Componente Administrativo y, d) un Componente Social y de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje. Cada componente tiene un coordinador quien responde a la Coordinación General del Proyecto, a cargo de un asesor(a) de la Gerencia General de la Federación Nacional de Cafeteros y quien es jefe directo de todos los miembros de la UCP. Adicionalmente, la Unidad cuenta con el apoyo de un equipo interdisciplinar del Centro de Investigaciones Cafeteras –CENICAFE, quienes diseñan e implementan un sistema integrado de gestión orientado al manejo de buenas prácticas agrícolas y de la Fundación Manuel Mejía, organización de la Federación Nacional de Cafeteros especializada en procesos de formación y capacitación.

Las metas del Proyecto son a) la vinculación de 960 jóvenes, b) la conformación de un número deUCAE asociadas al grupo de beneficiarios establecidos en el literal anterior con un equivalente en tierra adquirida a razón de mínimo 1.5 hectáreas por beneficiario, c) el diseño y puesta en marcha de una incubadora de empresas, d) el diseño e implementación de un sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje, e) la validación de al menos un modelo de intervención.

3. Implementación del Proyecto

El Proyecto Jóvenes Caficultores nace a partir de la experiencia desarrollada en el Valle del Cauca por el modelo de Jóvenes Agricultores y la realización de estudios previos que fueron desarrollados para el diseño y gestión de este Proyecto en la Institución Cafetera. La operación del Proyecto parte de la puesta en marcha de la Unidad Coordinadora dentro de la Federación Nacional de Cafeteros, adscrita a la Gerencia Técnica y las Unidades Especiales de Acompañamiento dentro de los Comités Departamentales de Cafeteros participantes en el Proyecto.

Para lograr la operatividad del Proyecto se han determinado la existencia de tres etapas del ciclo de la Unidad Cafetera Empresarial-UCAE que son: Sensibilización y Puesta en marcha, Desarrollo y Consolidación; a su vez estas etapas están compuestas de las siguientes actividades:

1. Identificación y evaluación de predios: La identificación de los predios empieza en los Comités Departamentales Cafeteros, quienes buscan predios disponibles, recolectando información acerca del estado físico y antecedentes de los actuales dueños. Luego se evalúa con criterios técnicos y financieros la dotación de infraestructura de la zona, la oferta ambiental y el área de café.
2. Gestión de Recursos: Una vez se tenga identificado un predio se gestionaran recursos con el sector financiero privado para la compra de los mismos.

3. Selección y Negociación de los Predios: A través de la contratación de evaluadores externos, se confirma el estado y costo de las fincas, se hace el estudio jurídico del propietario y las escrituras. Una vez se llega a un acuerdo con el dueño del predio y se hace la compra, se procede a buscar los jóvenes que la trabajen y la adquieran.
4. Selección de beneficiarios: Una vez se tiene el predio comprado se implementa un plan de comunicaciones que motiva a posibles candidatos a participar en una convocatoria pública y a inscribirse en los comités municipales. Los inscritos reciben entonces una serie de pruebas psicotécnicas, talleres para identificar el trabajo en grupo y la convivencia, visitas y entrevistas familiares para seleccionar los jóvenes que mejor se acoplen al perfil requerido por el Proyecto.
5. Constitución Jurídica de lasUCAE: Para facilitar la gestión de lasUCAE y la promoción del espíritu asociativo se constituyen lasUCAE bajo las figuras jurídicas de Cooperativa de Trabajo Asociado y Sociedad Anónima Simplificada. A través de la primera los jóvenes trabajan la tierra y pueden obtener compensaciones y seguridad social y a través de la segunda los beneficiarios adquieren la tierra con los ingresos provenientes de la labor en torno al café y otros cultivos. La innovación del modelo radica en la presencia de dos tipos de asociaciones en el momento de la constitución, este modelo se esquematizó con el objetivo de permitir fácilmente el reemplazo de los jóvenes (en la medida en que algunos se retiran), las implicaciones tributarias, el objeto social y el blindaje al principal activo productivo (tierra) por medio de la existencia de cooperativas que contratan directamente los jornales para el trabajo de la tierra y la vinculación a seguridad social.
6. Instalación de proyectos productivos: Una vez constituidas lasUCAE se hace entrega de la administración de la finca a los jóvenes y se les apoya en el diseño del plan de trabajo que les permita adquirirla.
7. Seguimiento al cumplimiento de planes de trabajo e indicadores técnicos, sociales y financieros: Las UEA, los Comités Departamentales y locales y la UCP se encargan de hacer seguimiento a los planes de trabajo e indicadores y realizar las capacitaciones necesarias.
8. Consolidación del arreglo empresarial: Cuando las empresas demuestran solidez, el acompañamiento de la Federación se retira y solo se ofrecen los servicios de apoyo técnico ordinarios del servicio de extensión.
9. Transferencia de la Propiedad a lasUCAE: Una vez se pague la deuda contraída para la compra de la tierra, se tramitan los documentos legales para transferir la propiedad.

El proceso de implementación del Proyecto plantea una metodología acorde con lo observado en el sector Cafetero y también con un proceso innovador que requiere de ajustes en la medida en que se desarrolla siendo adaptado y reconocido por la institucionalidad cafetera y por los mismos beneficiarios.

4. Metodología utilizada para las lecciones y aprendizajes

La identificación de lecciones a la fecha fue realizada a partir del uso de la información consignada en el estudio de línea base y en los procesos permanentes de monitoreo, evaluación y análisis de información que se realizan en la UCP. La información fue revisada contra los objetivos, hipótesis y proyecciones establecidas dentro del Proyecto y consignadas en el sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje, implementado como herramienta en web con administración centralizada y alimentación distribuida que permite la captura y cruce de informaciones tanto cuantitativas como cualitativas.

La información del sistema permitió identificar eventos significativos en cada una de las entidades que hacen parte del arreglo institucional del Proyecto y establecer las acciones de monitoreo que sean pertinentes a cada una de ellas.

Para efectos de este trabajo en particular fueron identificados los siguientes ejes de reflexión de acuerdo a la actividad de seguimiento de planes de trabajo e indicadores técnicos y sociales:

- El mejoramiento del bienestar socioeconómico de los beneficiarios junto con la formación de Capital Social en lasUCAE.
- La generación de condiciones de competitividad y sostenibilidad de las fincas y la generación de cultura empresarial entre los integrantes de lasUCAE.
- El papel de las Unidades Especiales de Acompañamiento.

La recuperación de información, como la realización de análisis cruzados se orientó a la formulación de hipótesis que permitieran la presentación de aprendizajes temporales que puedan ser compartidos con los participantes de la convocatoria realizada por el FIDA-PROCASUR.

El camino recorrido para la formulación de estas hipótesis puede sintetizarse de la siguiente manera:

- Determinar eventos significativos.
- Establecer categorías de vinculación para estos eventos.
- Establecer tanto la variable significativa de los eventos como las principales características que la configuran.
- Establecer la frecuencia de repetición de las mismas en las distintas UCAE.
- Formular hipótesis a partir de estos análisis.
- Validar las hipótesis con la UCP, las UEA y grupos de beneficiarios en las distintas UCAE.
- Iniciar procesos de construcción de modelos de medición que permitan continuar el seguimiento a las hipótesis formuladas para este trabajo.

La recopilación de información con la cual se alimentó el sistema de información se adelantó con una batería de 15 instrumentos, que combinan técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, usados para ser diligenciados directamente por los beneficiarios o para servir de guía a la realización tanto de entrevistas semiestructuradas como de grupos focales y que se concentraron en la medición de los siguientes aspectos:

Para la medición de los factores asociados a bienestar subjetivo se usó como soporte preguntas fundamentadas en la escala de Likert, que buscó establecer mediciones cuantitativas ligadas al sentido positivo de la vida, la satisfacción de la vida, la realización personal y la alegría de vivir, factores que configuran el constructo de felicidad.

Estas mediciones contaron como correlato con la información sobre bienestar socioeconómico de los beneficiarios (Condiciones de la vivienda, Nivel de ingresos y Afiliación a seguridad social), proyecto de vida, valores desarrollados al interior de cada una de las UCAE, Construcción de Capital Social y Conocimiento sobre la finca desarrolladas por los jóvenes caficultores.

Se enfatizó en la medición de capital social de tal manera que se pudieran establecer los tipos de capital social que se van generando, así como los índices de cohesión, confianza y cooperación referidos a cada una de las Unidades Cafeteras Empresariales, se resalta este tema dada la importancia que el Proyecto concede a este concepto dentro de sus objetivos estratégicos como un eje que permite tanto articular como construir cada una de las estrategias dentro de la UCAE.

En esta primera etapa (que corresponde a la de Sensibilización y Puesta en marcha de las UCAE) las mediciones de capital social giraron en torno a la identificación del primero de los tres tipos reconocidos de capital social: el de unión en los integrantes de la Unidad Cafetera Empresarial y posteriormente, en la medida en que las UCAE cambien de etapa, se tendrán en cuenta los vínculos que se desarrollen tanto a nivel de puente como de escalera.

Con este objetivo se ha usado el enfoque de redes para tratar de establecer las distintas estructuras que surgen en cada una de las UCAE y que permite determinar los tipos de relaciones sociales que se dan en su interior, así como los principales recursos de intercambio entre sus miembros.

Los resultados de estas mediciones fueron contrastados contra las metas establecidas por las distintas estrategias de acompañamiento y los eventos identificados siguiendo la ruta anteriormente señalada.

Las unidades de análisis tanto para este trabajo, como para todos los efectos requeridos por el sistema de Seguimiento Evaluación y Aprendizaje (SSEA), son los propios jóvenes beneficiarios, las Unidades Cafeteras Empresariales UCAE y las Unidades Especiales de Acompañamiento UEA.

5. Resultados e Impactos Logrados

Los resultados del Proyecto pueden presentarse referidos a:

Los predios visitados y evaluados

Durante los dos años de actividad del proyecto se han visitado y evaluado más de 165 predios en 13 departamentos del país, con aprobación para avalúo de 59 de ellos y la compra final de 13 predios en siete departamentos.

LasUCAE y los beneficiarios

Convocatoria, municipio sede y departamento	Número de inscritos	Número de beneficiarios seleccionados	% de mujeres beneficiadas	% de beneficiarios con familia	Área de laUCAE (Hectáreas)	N° de fincas que la conforman
1. Salgar (Antioquia)	200	42	43.75	75.00	243.94	1
2. Fresno (Tolima)	90	17	13.33	66.67	71.00	2
3. Pinchote (Santander)	348	24	12.50	66.67	124.00	1
4. La Celia (Risaralda)	210	21	33.33	61.90	95.58	5
5. Génova (Quindío)	178	28	25.00	57.14	140.00	1
6. Ciénaga (Magdalena)	116	43	29.63	55.56	219.00	3
7. Arboledas (N. de Santander)	145	50	25.00	37.61	407.00	1

Fuente: Sistema de Seguimiento, Evaluación y Aprendizajes del Proyecto.

Actualmente se cuenta con 7UCAE conformadas y en plena operación, un número suficiente para determinar las principales lecciones y aprendizajes alrededor de cada uno de los procesos del Proyecto y sus unidades de análisis.

Por otra parte para la adquisición de predios se conformó ACCESO Café Ltda., que como empresa incubadora del proyecto ha negociado el capital necesario para la compra y puesta en marcha de las sieteUCAE conformadas a la fecha. ACCESO Café, con sede en Manizales es pieza clave de los arreglos institucionales a partir de los cuales el Proyecto está siendo implementado.

Los efectos más notables alrededor de los beneficiarios y sus familias (esposo(a) e hijos) una vez entran a laUCAE han sido los siguientes: el impacto más importante del Proyecto ha sido la inclusión de los jóvenes al mercado laboral formal y al sistema de Seguridad Social (actualmente afiliados en un 100%), disminuyendo así la informalidad propia del sector que actualmente muestra para personas mayores de 60 años en la caficultura un porcentaje de no cobertura del sistema de Seguridad Social del 99%².

Si bien la mayoría de los jóvenes tenían acceso a servicios médicos vía Administradoras de Régimen Subsidiado no ocurría lo mismo en cuanto a pensiones y Administradoras de Riesgos Profesionales. Lo que se ha notado es que se ha presentado un incremento substancial en este tipo de afiliación como resultado de la filosofía del Proyecto que diseña arreglos institucionales en los cuales las empresas asociativas que se crean están obligadas a afiliar a todos los miembros que conforman la unidad empresarial.

En términos de número promedio de miembros del hogar³ se presentó una disminución del 51,06% al pasar de un promedio de 4,7 miembros por familia a un promedio de 2,3. Una de las razones principales de esta caída es la ausencia de infraestructura de

² Dato obtenido de Estudio Elaborado por el CRECE (2005).

³ Se entiende por hogar el grupo familiar que vive con el beneficiario y comparte alimentos.

vivienda en las fincas que hace que los beneficiarios dejen sus familias en las cabeceras municipales o en sus pueblos de origen, generando en la mayoría de los beneficiarios una ruptura de sus relaciones familiares continuas. La situación mencionada ha hecho que la Coordinación del Proyecto y la Federación Nacional de Cafeteros replanteen la entrega de fincas; de tal forma que en la constitución de las futuras UCAE se contemplen iniciativas referentes a solucionar la vivienda.

Otro de los factores asociados a la escasez e insuficiencia en vivienda es que en un comienzo los jóvenes tenían claros los límites de sus distintas dimensiones personales: familia, amigos, trabajo, pareja, etc. una vez ingresan al Proyecto se rompen estos límites debido a la necesidad de compartir la infraestructura de vivienda que en este momento se presenta dentro del Proyecto. Las actuales condiciones generan relaciones amalgamadas entre las dimensiones mencionadas previamente, constituyéndose en un primer detonante de los conflictos entre los beneficiarios.

Los conflictos así generados se concentran en los primeros nueve meses del Proyecto, después de los cuales, ya sea por efecto de la intervención de los extensionistas o de los procesos de autorregulación de los grupos, los jóvenes tienden a separar nuevamente estas dimensiones; distanciando, por ejemplo, sus redes de amistad de las redes laborales. Vale la pena anotar que el Proyecto ha empezado a generar mediciones sistemáticas sobre estos temas que en la mayoría de los casos no hacen parte de los estudios sobre juventud en el sector agrícola.

En referencia a otro aspecto del Proyecto, se evidencia que los jóvenes beneficiarios se sienten orgullosos de pertenecer a una iniciativa que cuenta con el acompañamiento de la institucionalidad cafetera, situación que contribuye a mejorar dos dimensiones de lo personal: confianza frente al Proyecto y confianza frente al entorno.

Otra dimensión importante para el Proyecto en términos de impacto sobre los jóvenes está referida al proyecto de vida de cada uno de los beneficiarios. Como se sabe por el proceso de selección, los jóvenes orientan sus objetivos de vida al campo y lo siguen haciendo, de hecho únicamente el 2,55% de los jóvenes consideran que para llevar a cabo sus planes de vida requieren estar en la ciudad, en este sentido el Proyecto busca reforzar el sentido de pertenencia al sector rural y dar elementos para que los beneficiarios sigan manteniendo estos planes de vida.

La implementación del Proyecto ha ido mostrando un efecto positivo sobre la confianza que tienen los jóvenes en la UCAE como espacio de autorrealización, ya que de un lado reduce los índices de migración en los beneficiarios (que en los municipios en los que se encuentra el Proyecto es de 36,5%) y, de otro ofrece una compensación al trabajo estable que en promedio se incrementa en un 20% frente a su situación anterior. Este hecho es mucho más notorio para el caso de las mujeres beneficiarias quienes en un 46,80% no se encontraban insertas en las dinámicas productivas, sino en procesos no remunerados de trabajo en el hogar. De hecho esta mejor percepción de autoconfianza se refleja en sus testimonios: "Me hace sentir muy bien el hecho de que algún día voy a ser el propietario de mi propia tierra", "el hecho de saber que estoy trabajando por tener un mejor futuro".

Uno de los principales factores asociados al relevo generacional es el incremento del Capital Humano ⁴, que es uno de los factores que determina su sostenibilidad y convierte a los jóvenes en un activo para el desarrollo del sector. El capital humano puede ser de dos tipos: Capital humano innato ⁵ referido al entorno y Capital humano adquirido referido a los procesos de aprendizaje.

En el Proyecto se ha evidenciado, por los porcentajes de participación en actividades de capacitación, que los jóvenes reconocen la influencia que tienen los procesos de enseñanza- aprendizaje dentro de las dinámicas propias de la UCAE.

La capacitación tiene varios efectos: i) la educación es una de las principales fuentes de motivación por logro, por tanto los jóvenes que aprenden tienen un mayor incentivo para ser parte de situaciones socialmente retadoras; ii) se sabe que la inserción de este capital humano puede generar efectos positivos en el mediano y largo plazo en el sector agrícola. Por lo tanto la contribución a la formación de este tipo de Capital por parte del Proyecto se hace evidente.

⁴ El concepto de capital humano está ligado a la noción de estrategia de vida, que consiste en poner énfasis en lo que las personas pobres tienen, y en la capacidad de articular sus diversos activos de capital humano, social, productivo, natural y cultural. El capital humano se define como los activos que una persona posee por las características propias de su condición humana: conocimiento, salud, destrezas, tiempo y otros; el capital social se refiere a los activos derivados de las relaciones de una persona con otros y por su participación en organizaciones; el capital productivo hace alusión a los activos físicos (tierra propiedades y bienes) y activos financieros; el capital natural es el activo en forma de calidad y cantidad de recursos naturales a los que se tiene acceso y, capital cultural son los recursos y símbolos que se tienen como resultado de la cultura de la cual se es parte. Tomado de Arraigada (2004), Breve Guía para la aplicación del enfoque del Capital Social en los programas de Pobreza.

⁵ El capital humano innato comprende aptitudes de tipo físico e intelectual, que pueden verse alteradas debido a las condiciones de alimentación y salud. Por otra parte el capital humano adquirido se va formando a lo largo de la vida de los sujetos a través de la educación formal e informal recibida y por la experiencia laboral acumulada. Giménez *et al*(2002). *Una nueva perspectiva en la medición del Capital Humano*.

En referencia al capital humano innato, lasUCAE se están constituyendo en “comunidades de práctica” entendidas como espacios reales o virtuales en donde la gente intercambia y genera conocimiento. Lo que se observa es que poco a poco se está construyendo este tipo de capital gracias a las dinámicas sociales propias de lasUCAE; es decir se multiplica el conocimiento tanto al interior de las mismas como hacia el sector.

Los aspectos del Proyecto con mayor influencia en los procesos de motivación de los beneficiarios se refieren a: i) procesos relacionados con el mantenimiento de la seguridad individual (Giddens, 1984) o la necesidad implícita de reducir la ansiedad y lograr una relación de confianza respecto a los demás, ii) procesos que giran en torno al mantenimiento de la autoconcepción de sí mismos o reafirmación de la identidad y, iii) el refuerzo de la existencia de dinámicas de estructuración de laUCAE que tienen que ser reconocidas y apropiadas por los beneficiarios⁶.

El proceso de acompañamiento

Cada una de lasUCAE cuenta con una estructura de acompañamiento para favorecer el avance de estas Unidades.

Como resultado de trabajo de estas unidades cadaUCAE cuenta con a) un plan de intervención en el área técnica, b) un plan de trabajo que permite desarrollar un sistema de gestión de las fincas orientado por el manejo de buenas prácticas agropecuarias, c) estructuras de gobierno constituidas por comités conformados por los mismos beneficiarios, d) manuales de convivencia construidos por los beneficiarios con la orientación de las unidades de acompañamiento, e) acceso a información sobre estado de avance de las fincas que constituyen laUCAE con la cual diseñan termómetros de medición de ingresos, gasto, jornales, etc., f) capacitaciones periódicas en cada una de las dimensiones atendidas por el Proyecto y, g) materiales guía para uso de los extensionistas sociales en las Unidades.

Las Unidades Especiales de Acompañamiento

Se han conformado siete Unidades Especiales de Acompañamiento, que han venido probando el impacto de la presencia permanente de profesionales en los procesos de reforma agraria. Estas Unidades no solo actúan como apoyo a lasUCAE, sino que son puente con los Comités Municipales de Cafeteros y la Unidad Coordinadora del Proyecto.

El sistema de información

El Proyecto ha diseñado un sistema de información que puede ser consultado en línea por los profesionales de la Federación Nacional de Cafeteros vinculados a su implementación. Este sistema, base de los procesos de seguimiento y evaluación ha comenzado a cambiar comportamientos asociados a la cultura de manejo de información, constituyéndose poco a poco en herramienta asociada a la toma de decisiones no solo de los profesionales sino de los mismos beneficiarios de cada una de lasUCAE.

Productividad

Los niveles iniciales de competitividad de las fincas, medida por indicadores de productividad, calidad, rendimiento y prácticas sostenibles de cultivo, son mejores que el promedio nacional de referencia: la productividad (76.9 @cps/ha.) es 16%, superior al promedio nacional; el rendimiento del café (86 kg. de cereza por un saco de cps) producido en términos de excelso equivale al 92.7% del nacional (92.8); el nivel de infestación por broca (menor de 1%) equivale al 60% del promedio nacional (1.5%); y el costo de producción estimado por el plan de intervención (\$4.6 millones por ha.) equivale al 81.4% del promedio nacional para tecnologías similares. Las fincas no han obtenido su primera producción desde que lasUCAE están establecidas, por lo que estos indicadores son estimaciones del plan de intervención y de la propiedad anterior, y probablemente cambiarán cuando el área sembrada llegue a su tope y se obtenga la primera producción⁷.

La ausencia de producción en esta etapa se debe principalmente a que se adquirieron predios que inicialmente no se encontraban tecnificados y en algunos casos tenían usos pecuarios. Esta se constituye en una estrategia para que el sector cafetero y en general el agrícola se vea como un sector rentable y productivo. Por ello los jóvenes han dedicado gran parte de su trabajo a cambiar la estructura productiva de las fincas, a tecnificarlas y a hacerlas competitiva según los estándares adaptados para la caficultura y los suficientemente productivas para pagar la deuda contraída con el sector financiero, por ello aún no se cuenta con datos de producción diferentes a los estimados del plan de intervención.

⁶ Turner (1998). Teorizar Analítico en La Teoría Social Hoy.

⁷ Datos tomados de estudio de línea base del Proyecto. CRECE.

Además, el tiempo que ha requerido el cambio para la estructura productiva de las fincas ha influido en que aún no sea posible detectar correlaciones claras entre la productividad, la construcción de redes sociales, el desarrollo del trabajo en la finca y la responsabilidad y empoderamiento de las decisiones.

6. Lecciones aprendidas

Al observar la oferta tanto pública como privada de programas para la atención de la población joven rural no se encuentra un programa con las características de Modelos Innovadores de Intervención en el sector cafetero, las razones son varias: vinculación de la banca privada al esquema, desarrollo de empresas asociativas, acompañamiento interdisciplinar permanente con técnicos y profesionales viviendo en las Unidades, capital de trabajo a jóvenes bajo préstamo, etc. Por esto mismo se hace difícil generar comparaciones con otros modelos en el agro colombiano o de realizar afirmaciones categóricas en los primeros años del Proyecto.

La constitución de lasUCAE de da en un modelo de posesión colectiva de tierra bajo dos figuras empresariales: Sociedad Anónima Simplificada y Cooperativa de Trabajo Asociado, el objetivo principal de este esquema reposa en la idea de blindar el principal capital (tierra) por medio de la existencia de una cooperativa que se encarga de la gestión del capital de trabajo, la contratación laboral y la consecución de recursos para el manejo de la finca. Estos dos tipos de asociaciones empresariales deberán permanecer activas mientras se paga el compromiso con los prestamistas que para la mayoría de lasUCAE está entre los 10 y 12 años, una vez finalizado este proceso los jóvenes pueden decidir si liquidan las sociedades o continúan, teniendo en cuenta que el patrimonio amparado por la Sociedad Anónima (Tierra) es divisible mientras que el adquirido vía la Cooperativa no lo es.

Además, estas figuras contribuyen a separar las responsabilidades y roles de los beneficiarios como trabajadores de la finca y socios de laUCAE, por lo que es importante que tanto laUEA como laUCP transmitan claramente las diferencias de los dos tipos de empresas a los beneficiarios y así se eviten confusiones alrededor de su constitución e importancia para el desarrollo de la Unidad Cafetera Empresarial y por lo tanto se debe un acompañamiento permanente hacia los jóvenes que les permita asumir y entender los roles.

La vinculación de los jóvenes al Proyecto descansa en dos ejes fundamentales a) trabajo para una población en la que el 45% del total se encuentra desempleada y, b) la construcción de un proyecto de vida asociado al entorno rural que descansa en bases sólidas de acompañamiento institucional, disminuyendo de esta manera la incertidumbre de los jóvenes rurales y sus familias. De hecho en las encuestas realizadas a los jóvenes del Proyecto se encuentra que identifican a laUCAE como el segundo apoyo más importante para construir su proyecto de vida después de sus familias, lo que repercute en que los planes de vida de estos jóvenes se orienten a mediano plazo, con base en la asociatividad y como se evidencia en los testimonios de los jóvenes: *"me siento bien en laUCAE con más ánimos de seguir adelante, ya que tengo un futuro definido," "Sabemos por donde vamos, porque trabajamos en equipo y es un equipo sólido."*

Además, también se observa que en un 70% los jóvenes identifican que el mayor obstáculo para el desarrollo de su proyecto de vida son los ingresos y en la medida en que el Proyecto les permite una estabilización del mismo, se reduce una de las fuentes de incertidumbre frente al futuro.

El desarrollo de los procesos asociativos en lasUCAE, se apalancan en tres ejes: información útil y permanente a los jóvenes, sobre todo en los aspectos administrativos y financieros, motivación por logros en el área técnica y social, especialmente en los procesos referidos al manejo agronómico y, desarrollo de condiciones para la construcción de los núcleos familiares.

En este último sentido ha sido notorio el impacto, tanto negativo como positivo de las estructuras de vivienda en lasUCAE. Las tensiones sociales dentro del grupo tienden a disminuir notoriamente en las Unidades en las cuales los beneficiarios cuentan con espacios independientemente de la proximidad de los mismos. La falta de espacio físico para la conformación de núcleos familiares afecta a los beneficiarios de maneras diversas, siendo los más afectados las parejas, posteriormente las mujeres solteras y por último los hombres solteros.

Adicionalmente, la falta de espacio se traduce en la separación de los núcleos familiares, generándose de esta manera inequidades socioeconómicas entre los beneficiarios de lasUCAE y como lo menciona uno de los beneficiarios: *"incómodo, antes tenía casa, ahora me reduje a una habitación con baño compartido para 20 personas."*

Además de la ausencia de infraestructura también se ha apreciado que la existente no es la más adecuada; luego de observar las mediciones cuantitativas de calidad de la vivienda se determina que se debe a dos factores principales: i) el cambio de localización de los jóvenes de centro poblado o cabecera municipal a zona rural dispersa en las que se encuentran lasUCAE, lo que implica una adaptación a nuevas condiciones geográficas y de vida diaria (consecución de alimentos, horarios de desplazamiento, acceso a servicios, permisos, etc.) y ii) una disminución del número de bienes durables debido a que en su mayoría estos eran propiedad común familiar pero que con el traslado de los jóvenes a laUCAE no pudieron llevar a su nuevo lugar de residencia, esto indica que no existe un acervo de capital (asimilando capital a bienes tangibles) importante para ninguno de los beneficiarios en laUCAE y que además de alguna forma se están rompiendo los vínculos con el hogar de origen como lo señalan algunos de los jóvenes: *“el estar solo sin mi esposa y mis hijos ha sido un sacrificio bastante grande.”*

Es de resaltar que la Unidad Coordinadora del Proyecto está adelantando gestiones orientadas a mejorar radicalmente las condiciones de vida de los jóvenes. Sin embargo la infraestructura de vivienda en el sector cafetero es escasa, las fincas cafeteras en su mayoría cuentan con una sola vivienda familiar y en algunas ocasiones con campamentos para la población flotante en épocas de cosecha. Los modelos que se han implementado hasta el momento han requerido que los jóvenes vivan en laUCAE y por lo tanto es difícil encontrar fincas con la suficiente y adecuada infraestructura⁸. Algunos de los jóvenes han adecuado los campamentos para usarlos como vivienda, pero es comprensible que esta no cuente con todas las condiciones físicas necesarias para cada hogar; los campamentos son una solución transitoria y por esto suministrar o facilitar el acceso a vivienda digna es un reto fundamental del Proyecto para mejorar el bienestar socioeconómico de los beneficiarios de manera integral.

En una primera instancia las soluciones planteadas son generalizadas para todas las Unidades del Proyecto por facilidad de obtención de recursos y planeación, sin embargo y como ha sido el caso, los jóvenes o los Comités están en la facultad de presentar propuestas tendientes a mejorar la deficiencia en este aspecto y teniendo en cuenta particularidades de cadaUCAE.

Las principales dificultades para obtener soluciones prontas a la infraestructura están referidas a: el acceso a recursos financieros para las mejoras de la vivienda y/o construcción de las casas y a aspectos legales que dificultan la construcción de la vivienda. En cuanto al primer aspecto los recursos no pueden cargarse al flujo de caja de lasUCAE, pues ello implicaría un aumento en el tiempo de pago de la deuda de adquisición de la tierra para los jóvenes, por lo tanto se requiere gestionar recursos con terceros, gobiernos locales, municipales y departamentales, proceso que no se da en el corto plazo y que requiere de estudios previos. Con respecto a los aspectos legales existen restricciones sobre la construcción de varias unidades habitacionales en predios rurales como lo son lasUCAE y para poder llevar a cabo la construcción se requiere surta un proceso ante las autoridades locales autorizando este tipo de construcciones, este proceso suele ser demorado y con un alto nivel de tramitología.

En otro aspecto se ha identificado que el principal factor de eventuales conflictos es justamente la complejidad que supone para los beneficiarios entender e incorporar la noción de “dueño” y “empresario” y que debe ubicar a cada uno de los jóvenes en horizontes de toma de decisiones de largo plazo. Subsanan esta situación requiere lograr un empoderamiento continuo y un proceso de cesión de espacios de decisión que se ha venido implementado de acuerdo al ritmo de cada una de lasUCAE, esto porque para los jóvenes la noción de “empresario” es muy abstracta y se requiere cambiar el discurso alrededor de una agricultura individualista y revertir el proceso de “desesperanza aprendida” que la mayoría de los jóvenes traen de su formación previa.

Por ejemplo, dado que la mayoría de los padres han cultivado ciertas variedades de café ha resultado complicado que los beneficiarios comprendan que existen otras variedades que pueden ser más rentables y por tanto no son reactivos al cambio en los procesos técnicos propios de una nueva variedad, únicamente con el transcurso del tiempo y el empoderamiento toman conciencia de, por ejemplo, la adopción de una variedad nueva y los beneficios que esta puede traer.

Similar situación se ha presentado con la adopción de las responsabilidades propias de un “dueño” de un predio cafetero: conocimiento integral de su finca y los procesos. Esta dificultad se da, principalmente, porque antes de su ingreso al Proyecto un 45% de los jóvenes se dedicaban a ser jornaleros u obreros, ocupaciones que no les permitían instancias de decisión ni tampoco conocimientos integrales más allá de su propia labor.

Es por ello que los procesos de empoderamiento de laUCAE van de la mano con el acceso y uso de la información, lo que se ha detectado es que cuando los jóvenes en la unidad empresarial cuentan con datos claros sobre los cuales tomar decisiones, no solamente los usan sino que adquieren conciencia del valor de estos para las decisiones referentes a laUCAE como empresa de la cual son responsables.

⁸ En el contexto rural las condiciones de la vivienda tampoco son las más adecuadas, por ejemplo en el municipio de Celia y Balboa el 50% de las viviendas están construidas en tapia pisada, adobe o bahareque; en Arboledas el 34% no tiene servicio sanitario y solo el 28% tiene inodoro conectado acueducto y en Fresno el 30% de los pisos se encuentran en madera burda o tablón.

Independientemente de la verificación empírica de este hecho, (derivada de la implementación de mecanismos que favorecen procesos de autoevaluación y seguimiento del desempeño de las actividades), es claro que los jóvenes ingresan a las UCAE con una débil cultura de manejo de información, que sin embargo es susceptible de cambiar rápidamente en la medida en que esto les permite tener una visión más clara del desarrollo de la Unidad y de su propio futuro como empresarios cafeteros. Esta ausencia inicial de una cultura de manejo de información ha influido en que se presente un bajo conocimiento sobre las fincas entre los beneficiarios.

Para incentivar el manejo de información buscando transformar la cultura asociada a la misma, la UCP adelanta estrategias de empoderamiento a través de la socialización y el análisis participativo de los datos mediante herramientas tales como cuadros o “termómetros”. Estos cuadros consignan datos actualizados de las actividades propias del cultivo del café y están constituidos por registros elaborados por los beneficiarios, que además se comparan contra los ITECS⁹ nacionales establecidos por la Gerencia Técnica de la Federación.

De manera complementaria, la UCP, con el apoyo de la Fundación Manuel Mejía y CENICAFE, viene desarrollando la propuesta metodológica para la implementación de cursos de capacitación formales que cuentan con certificación, mallas curriculares y abarcan desde temas en el aspecto social hasta temas técnicos y de gestión propios del café. Estas acciones están orientadas a mejorar el manejo y apropiación de la información.

Desde el punto de vista de las UCAE lo primero que se puede señalar es que el desarrollo de las mismas está fuertemente ligado a sus procesos de gobernabilidad y a la manera en cómo estos se estructuran: autocontrol, manejos de recursos de uso común, estructuras de gobierno, redes internas de intercambio de recursos, entre otras.

Frente a los anteriores procesos, es posible señalar que se cuenta con un recurso humano que poseen importantes niveles de “vitalidad cívica”¹⁰, es decir tienen altos índices de valores asociados a lo civil y participativo. Sin embargo es igualmente notorio que esta vitalidad no se traduce en una participación real en procesos asociativos del entorno comunitario de la zona en la cual se encuentran ubicadas las UCAE. Esta situación se explica por al menos dos razones: en primer lugar la Unidad tiende a generar los espacios necesarios para dinamizar la participación que los beneficiarios necesitan para conformar sus espacios de convivencia, y en segundo lugar porque el tiempo libre del que disponen para hacer parte de las actividades sociales en el municipio es muy bajo.

En este punto hay que anotar que el análisis del entorno muestra que el promedio de participación de la población joven en los municipios en los que está implementado el Proyecto es apenas del 15% y por tanto los bajos niveles de participación de los beneficiarios hacen parte de un fenómeno mucho más amplio que no es exclusivamente atribuible al Proyecto.

Por lo tanto la constitución de las Unidades posee dos efectos contrarios sobre el tejido social de los jóvenes, si bien es cierto, les ayuda a conformar comunidades y vecindades con efectos claros en la generación de redes de cooperación y amistad, la fuerza de la concentración en el grupo parece tener efectos en las redes sociales existentes previamente a su vinculación en las UCAE, induciendo una desarticulación de las redes personales.

Lo anterior muestra que es necesario hacer énfasis en que tanto la dimensión técnica, como la social y la empresarial son igualmente importantes para el desarrollo de los jóvenes y sus familias y para la buena marcha de las unidades cafeteras.

Igualmente es importante romper el esquema según el cual las UCAE se han comportado como sistemas cerrados que no necesitan de intercambios recreativos, políticos, económicos, sociales, etc., con su entorno.

Se debe reforzar la construcción de capital social de vínculos y puentes con personas y organizaciones del entorno que contribuyen al aseguramiento comunitario de la UCAE, por lo tanto la Unidad empresarial debe proyectarse como un actor en los espacios locales para que los beneficiarios sientan la necesidad de hacer parte de estas dinámicas.

Con respecto a la construcción del Proyecto entorno a la visión y el valor de lo colectivo y a la adopción de esta idea en los jóvenes, se ha observado que en un principio para ellos solo importa lo rentable y lo referido a la posesión de tierras; sin embargo en la medida en que toma un papel protagónico la toma de decisiones responsables y su compromiso en el pago de una deuda, estos empiezan a interesarse y a encontrar el valor real del aspecto asociativo. Lo que permite observar que la visión empresarial y social se debe construir de forma acompasada, ligando los dos conceptos en el desarrollo del trabajo día a día dentro de cada unidad empresarial, ya que este proceso supone cambios tanto en las percepciones como en las responsabilidades que los jóvenes deben asumir.

⁹ Los ITECS son los Indicadores Técnico Económicos de la Caficultura construidos por la Gerencia Técnica de la Federación Nacional de Cafeteros con el objetivo de permitir que los caficultores conozcan los rendimientos de su propia finca a fin de buscar mejorarlos por medio del análisis comparativo con los rendimientos promedio nacionales.

¹⁰ Putnam (2002). Solo en la Bolera.

Otro tema importante a tener en cuenta frente al desempeño de las UCAE son los retiros tanto voluntarios como forzosos de los jóvenes que hacen parte de las mismas.

El porcentaje de retiros de los jóvenes ha evidenciado que estos se presentan mayoritariamente en los primeros nueve meses a partir de la conformación de la UCAE, donde el pico de las deserciones se da en el primer trimestre coincidiendo con el proceso de inclusión a los nuevos esquemas de adaptación. Esta situación se explica en la ausencia de un espacio y tiempo para generar un proceso de transición más lenta que lleven a los beneficiarios paulatinamente a esquemas asociativos de trabajo y convivencia.

Adicionalmente, en un principio los retiros forzosos (expulsiones) fueron vistos por los jóvenes como una salida a la resolución de conflictos. Sin embargo los beneficiarios empiezan a reconocer el peso negativo que los cambios en el grupo tienen sobre la UCAE. Esta situación se evidencia no solo en la disminución de las expulsiones, sino en la actitud reactiva de los jóvenes a admitir nuevos beneficiarios. Este fenómeno es interpretado como el valor que la estabilidad del grupo confiere a la legitimación de prácticas rutinarias establecidas por sus propios miembros y a que los jóvenes empiezan a comprender que el ingreso de nuevos socios puede desestabilizar la institucionalidad por ellos construida.

La mayoría de retiros de los jóvenes se dan por motivos voluntarios (81%) y las razones del mismo obedecen a las siguientes categorías: abandono injustificado, desconfianza frente al proyecto, tener lejos al núcleo familiar y conflictos con otros beneficiarios y/o familiares, que en total concentran el 42% de los retiros voluntarios. Con respecto a la segunda causal se está desarrollando el proceso de empoderamiento vía información de manera que se reduzca la desconfianza y frente a la tercera y cuarta causal se ha identificado que la ausencia de espacios físicos de vivienda influyen en estos retiros.

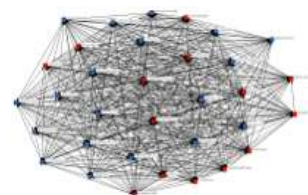
En las Unidades cafeteras el análisis de redes muestra que las estructuras de intercambio configuradas de manera autónoma (amistad y conflicto), presentan densidades más bajas que aquellas en las que hay una intervención de las Unidades de Acompañamiento (trabajo en equipo). Lo aquí expuesto lleva a formular la hipótesis según la cual las estructuras articuladas por el poder pueden ser densas pero menos estables en el tiempo, consecuentemente los procesos de autorregulación que tienden a ser promovidos por los intereses y necesidades de sus actores son menos densos pero más estables y con tendencia a una construcción menos forzada.

El tema del poder y su efecto en las estructuras, particularmente en las laborales, no puede ser leído fuera de la siguiente consideración: el trabajo de los jóvenes está vinculado a la producción cafetera que cuenta con especificaciones técnicas y tecnológicas muy precisas. Es cierto que mientras los beneficiarios aprenden tienen que ser orientados por el técnico, pero es igualmente cierto que progresivamente ésta instrucción se debe reemplazar por la toma de decisiones de los beneficiarios basados en la construcción social del conocimiento; de lo contrario empiezan a presentarse evidencias que demuestran que el manejo autoritario en lapsos muy prolongados deteriora aspectos como la autoestima, confianza en el Proyecto y construcción de identidad en torno a la UCAE.

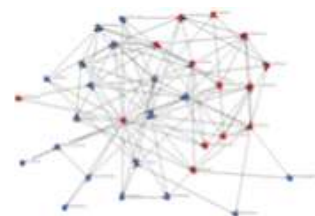
En este sentido el Proyecto está evaluando la presencia permanente de las Unidades Especiales de Acompañamiento dentro de las UCAE para permitir el empoderamiento progresivo de los jóvenes; una consideración en torno a lo anterior está dada en los casos específicos donde el acompañamiento pierde los límites de sus dimensiones (laboral y personal) generando relaciones amalgamadas y un deterioro de las relaciones sanas donde se impide tomar distancia para que los integrantes de la UEA actúen como profesionales dentro de la Unidad.

El nivel inicial de valores comunes generado en las UCAE es favorable al Proyecto, en general los jóvenes se muestran solidarios y respetuosos con sus compañeros, reconociendo el valor de las reglas de juego establecidas por ellos mismos en el manual de convivencia de cada UCAE. La aceptación de las reglas parece seguir una curva más o menos común, vinculada a distintos momentos del proceso:

En un primer momento (primeros seis meses) el grupo responde con fuertes cargas emocionales positivas a cada reto o problema que se presenta en la Unidad; posteriormente, los grupos entran en un lapso marcado por la intención de revisar los esquemas asociativos, reconstruir la UCAE sobre principios basados en lo individual (segundo semestre de permanencia en la Unidad) para, finalmente, a los 12 o 13 meses de permanencia retomar de manera más consciente las propuestas asociativas, así como el valor de lo colectivo dentro de las dinámicas de trabajo. Si bien es cierto existen variaciones en estos lapsos, salvo para una de las Unidades, (completamente cohesionada desde el comienzo, con los niveles más bajos de retiro de todo el Proyecto), todas han respondido de maneras similares a los descritos anteriormente y esta respuesta se vincula más con procesos en el aspecto social que en el productivo, ya que como se mencionó las fincas se encuentran en un cambio de estructura productiva que no ha permitido observar con claridad los ciclos propios de los cultivos.



Trabajo en Equipo



Cooperación

*Redes de Trabajo en Equipo y
Cooperación de una UCAE
del Proyecto*

Se puede decir que en las Unidades constituidas hace más de un año y medio, los miembros del grupo se comportan y experimentan sentimientos positivos respecto a ayudar a los demás: se alegran de los logros de sus compañeros, sienten satisfacción en ayudarlos y tienen buena percepción para interpretar sus sentimientos, aunque algunos tienden a adoptar una actitud pasiva, en lugar de conciliadora, frente a los conflictos que surgen entre ellos. Como en todos los casos, existen excepciones, pero la tendencia general es la señalada.

Del análisis de redes, las conversaciones con los grupos y las visitas de monitoreo, han mostrado una correlación muy fuerte entre apropiación del proyecto y empoderamiento de los jóvenes dentro del mismo. La importancia de la participación en la toma de decisiones tanto estratégicas como cotidianas es fundamental para desarrollar mayores niveles de vinculación emocional al Proyecto. En ese sentido la conformación de comités (trabajo, convivencia, comunicación, administrativo y financiero, buenas prácticas) ha sido una de las estrategias con mayor impacto dentro de las UCAE.

De la mano de la conformación de los comités, ha sido igualmente significativo el papel de los extensionistas vinculados a los procesos de acompañamiento, que han pasado poco a poco de ser líderes dentro de la Unidad, a ser consejeros y capacitadores en los distintos procesos de trabajo de la UCAE.

Los aprendizajes que reportan los beneficiarios concuerdan con los énfasis que ha tenido el acompañamiento en el inicio del proyecto en la UCAE: reconocen que están aprendiendo a convivir (que a su vez es propio del ajuste del grupo a la nueva situación), pero al mismo tiempo identifican como una necesidad los aprendizajes en convivencia. Algo similar ocurre con los conocimientos técnicos sobre la finca, aunque este factor fue señalado con más frecuencia como una necesidad que como un aprendizaje. Quizá la mayor dificultad en procesos de aprendizaje se ha encontrado en el campo de lo empresarial ya que con independencia de cursos, talleres, eventos de acompañamiento, los jóvenes no registran aprendizajes en lo empresarial con la misma claridad que ocurre con los demás componentes.

De hecho, el grado inicial de cultura empresarial entre los miembros de la UCAE los ubica todavía en su perfil anterior de empleados, jornaleros y dependientes, más que en una categoría de empresarios. Cabría esperar que a medida que el proyecto implemente las nuevas capacitaciones y empodere a los jóvenes en la toma de decisiones, se incremente el valor de esta variable sobre la base de un potencial alto para trabajar y decidir en equipo.

En términos del Proyecto en general se han obtenido las siguientes conclusiones: la edad promedio del caficultor en el Proyecto es de 27 años, confirmando que una iniciativa como esta, llevada a gran escala, puede tener efectos importantes en el relevo generacional en la caficultura.

Por otra parte la Unidad Coordinadora ha detectado que las fases de inducción y sensibilización; construcción y puesta en marcha; y consolidación requieren de una ampliación en sus tiempos de implementación. No se puede perder de vista que las metas de cada fase dependen de los ritmos de cada grupo y por lo tanto es muy difícil estandarizar la duración de las fases y menos con metas tan complejas como las que el Proyecto se plantea. Por ejemplo, en un principio se consideró que la primera fase podía tener una duración aproximada de seis meses, sin embargo al evaluar esta consideración contra las metas y la ejecución se encontró que era un tiempo insuficiente para desarrollar las actividades propuestas y equilibrar emocionalmente a los jóvenes. Igualmente se había considerado que en la segunda fase, que equivalía a 12 meses adicionales, los jóvenes deberían haberse apropiado de las nociones básicas de la gestión empresarial cafetera, lo cual como se observó no corresponde con la realidad de las UCAE.

La implementación de la variable geográfica dentro de la construcción de los modelos parece mostrar dos cosas: a) la concentración de las viviendas favorece los encuentros cara a cara entre los beneficiarios y los extensionistas y, b) en predios con viviendas distantes los conflictos generalizados tienden a ser mucho menores.

Con referencia al proceso y tiempos requeridos para la implementación de las Unidades Cafeteras Empresariales y las metas iniciales del Proyecto, se implementará un nuevo esquema de programación de convocatorias simultáneas, cada una manejada por un miembro diferente de la UCP y por la coordinación general. En un principio las convocatorias se establecieron una a una y en diferentes momentos del tiempo, esto con el objetivo de establecer y validar el esquema junto con los Comités Departamentales y adquirir la suficiente experiencia para la réplica de los procesos que requiere la selección. En una fase posterior cada Comité Departamental será capaz de manejar las convocatorias con la guía de la UCP. Con esta estrategia se pretende avanzar tanto en la conformación de las UCAE como en la cantidad de jóvenes beneficiados.

También se ha identificado que es pertinente establecer a partir de la primera experiencia un análisis de costo/ beneficio tanto de los costos de inserción como de los costos de mantener un joven en el Proyecto, esto con el objetivo de identificar como la réplica posterior de las experiencias puede disminuir estos costos y mejorar la eficiencia. Sin embargo este tipo de estudio se contempla como uno de los análisis que se realizarán al final del Proyecto y como parte de las mediciones de impacto.

Por otra parte es de capital importancia resaltar el papel que la institucionalidad de la Federación Nacional de Cafeteros ha prestado para el desarrollo del Proyecto y la consecución de recursos, este apoyo se ve en varios aspectos: i) se ha permitido el uso de la infraestructura preexistente y del apoyo logístico que brindan los Comités Departamentales para el desarrollo del Proyecto, desde la selección de predios hasta el seguimiento de las UCAE una vez están constituidas, ii) la garantía de compra del café producido en las UCAE por parte de las cooperativas de caficultores¹¹ ha disminuido la incertidumbre sobre la comercialización del producto, este suceso es relevante para las UCAE ya que no solo permite una estabilidad del precio del mismo y por ende del flujo de caja sino que dada la ausencia de experiencia de los jóvenes en la comercialización del café a gran escala (como el que se obtiene en las fincas) se reducen las posibilidades de enfrentar dificultades en el momento de la puesta en el mercado del café obtenido del proceso agrícola, iii) la guía en los aspectos técnicos a las UCAE, como parte de los servicios de extensión de la Federación, ha permitido una mayor estabilidad y seguridad en la implementación del proceso productivo con estándares adecuados de calidad, iv) la credibilidad de la Federación en el sector rural ha permitido que los jóvenes se sientan confiados en el Proyecto y por tanto estén dispuestos a embarcarse en un proceso de largo plazo con una deuda elevada y sacrificios a nivel individual y v) el patrocinio de la Institución al Proyecto ha permitido la consecución de recursos a nivel internacional y de Banca Multilateral para su desarrollo y consolidación.

La relevancia de la Federación en el desarrollo del Proyecto genera inquietudes acerca de la replicabilidad del proceso en un escenario en el que no se cuente con el apoyo de esta institucionalidad. De hecho muchos proyectos productivos rurales se encuentran con dificultades para convocar beneficiarios dispuestos a la asociatividad o una vez el proceso se ha desarrollado las dificultades para la comercialización de los productos hacen que los logros del Proyecto sufran reveses o muchas veces fracasos y disolución de los esquemas asociativos. En este sentido la implementación de un modelo innovador como el de Jóvenes Caficultores parece plantear retos para su replicabilidad no solo por la población beneficiaria objetivo sino por el fuerte componente institucional que lo apoya, sin embargo aun no se pueden realizar afirmaciones categóricas sobre lo que sucedería sin la presencia de fuertes organismos de apoyo o como la operación del Proyecto se puede modificar para que sea susceptible de desarrollarse sin este componente.

Finalmente, con respecto a la consecución de tierras se encontró que contrario a lo que se pensó en la fase preparatoria del Proyecto, el financiamiento con la banca privada no es un problema tan importante como la falta de tierras aptas, a buen precio, sin problemas de titularización.

7. Recomendaciones

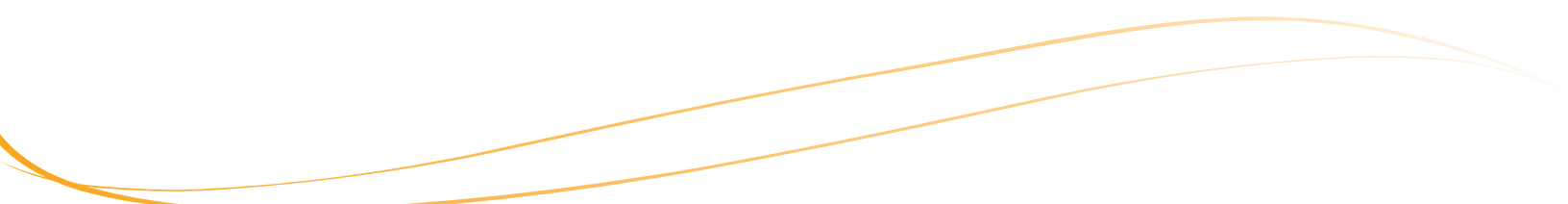
1. Resulta compleja la implementación y réplica de Proyectos de acceso a factores de la producción sin apoyo de institucionalidades fuertemente constituidas y claramente legitimadas tanto por el gobierno como por la sociedad civil. Es claro que esta institucionalidad, en el caso de este proyecto, debe jugar un papel de intermediario y garante de las negociaciones con la banca privada, los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil que de una u otra manera deben entender que proyectos como el descrito se enmarcan en horizontes temporales de largo plazo y que requieren apoyos muy fuertes en los primeros años de trabajo.
2. La selección de los jóvenes beneficiarios es de capital importancia. La experiencia del Proyecto en este tema ha demostrado que todos los esfuerzos orientados a identificar los jóvenes que harán parte de las Unidades empresariales son justificados. El diseño de las pruebas debe ser estandarizado y los profesionales encargados de las visitas domiciliarias o los talleres de selección, como parte del proceso, deben tener formación universitaria en este campo. Tanto para los candidatos que fueron aceptados, como para aquellos que fueron excluidos del proceso, la garantía de imparcialidad en la selección disminuye las tensiones tanto previas a la conformación de las Unidades, como posteriores a la misma. Permitir intervenciones no establecidas dentro del proceso de selección es generar desde el comienzo futuras fuentes de conflicto entre los beneficiarios y sus familias.

En este punto, vale la pena anotar que aquellos jóvenes que no resultan beneficiados igualmente siguen insertos en las dinámicas de mano de obra de la producción de café, bien sea como jornaleros o porque existen vinculaciones estrechas con el sector cuando sus padres son dueños de predios cafeteros y sigue siendo una opción cultivar la tierra en sus hogares de origen.

Por otra parte la decisión de permanecer o no en el sector está ligada con las oportunidades, opciones y la percepción de “modernidad” que los jóvenes tengan alrededor de la agricultura, por ello este Proyecto busca incrementar esas opciones y fomentar la visión por la cual el trabajo en el campo sí es una opción para el logro de sus aspiraciones.

¹¹ Las cooperativas de Caficultores son organizaciones de economía solidaria de propiedad de los productores de Café y una de sus funciones es la de garantizar la compra de cosecha cafetera al mejor precio posible del mercado. Estas cooperativas compran el café a los pequeños caficultores y posteriormente lo venden a Almacafé que como empresa de la Federación Nacional de Cafeteros tiene la función de apoyar este proceso y dar apoyo logístico para la comercialización externa e interna del café.

3. Las unidades empresariales deben ser entendidas, igualmente, como unidades de aprendizaje. Esta concepción, de dichos espacios, favorece la apropiación de las mismas tanto por parte de los beneficiarios como de los extensionistas responsables del acompañamiento que los ven como escenarios de investigación participativa; lo que permite que los grupos se flexibilicen mucho más y estén más dispuestos desde el comienzo a la revisión autocrítica de todos los eventos que ocurren en su interior.
4. Si bien es cierto no resulta adecuada una alta rotación de beneficiarios dentro de las unidades empresariales, la depuración del grupo parece ser un factor importante en la medida en que deja dentro de la Unidad solo a los miembros más decididos o más interesados. Los beneficiarios deben entender los costos de cada uno de los retiros ya que asumir esta opción con demasiada ligereza afecta notablemente el desempeño de las Unidades. La depuración del grupo también parece tener relación con la ausencia de una cultura de planificación en el sector agrícola que es independiente de la edad de los sujetos, pero parece estar relacionada con el nivel educativo y factores culturales regionales, por ello aquellos que tienden a adaptarse menos y a no cambiar la visión de corto plazo tienden a retirarse o ser excluidos.
5. El proceso de acompañamiento descansa sobre la colaboración y el respeto, no sobre el poder o la autoridad. En la medida en que los jóvenes vean a los responsables del acompañamiento como jefes, menor será su compromiso con las actividades a realizar en la Unidad, se dará menor empoderamiento con el proyecto y no se generará relación con su plan de vida. La percepción de los acompañantes como asesores que manejan relaciones respetuosas con el grupo, como personas que escuchan y entienden razones para orientar la acción y la reflexión, no solo legitima su papel dentro de un grupo que desde el comienzo se siente propietario de la empresa, sino que incrementa los grados de responsabilidad de los jóvenes con sus decisiones y su comportamiento dentro de la Unidad.
6. Si bien la imposición de reglas mínimas de convivencia no parece ser aceptada fácilmente, los beneficiarios reconocen niveles de autoridad al interior del Proyecto que no deben ser desgastados. Esto supone que resulta de la mayor importancia que para Proyectos de este tipo existan distintos niveles de consulta e incluso de autoridad. Estas dimensiones de autoridad deben ser asociadas por los beneficiarios a distintos tipos de problemas o situaciones que pueden resolverse en estos espacios diferenciados de gestión.
7. Es fundamental establecer canales permanentes de comunicación entre las instancias responsables de la coordinación del proyecto, las entidades ejecutoras y los beneficiarios. Los sistemas integrados de comunicación parecen ser la mejor de las opciones. En este sentido, los sistemas de información basados en el uso de las TIC, deben ser soportados por herramientas propias de la comunicación tradicional, implementadas bajo esquemas propios de la comunicación alternativa.
8. La distribución de los beneficiarios en las viviendas es una fuente inevitable de inequidades, por lo menos al comienzo del Proyecto, ya que en una primera etapa el total de los jóvenes se traslada a vivir a las fincas, saliendo de sus comunidades de origen y adaptándose a la infraestructura con la que cuentan lasUCAE. Una de las principales recomendaciones sería la de establecer estrategias orientadas a la construcción de viviendas para los beneficiarios tan pronto como sea posible. Sin embargo, no se debe olvidar que la asignación de viviendas puede significar un problema cuando beneficiarios decidan retirarse de manera voluntaria, o cuando los miembros de la colectividad decidan excluir a uno de sus compañeros.
9. En trabajos de este tipo es inevitable que los jóvenes decidan establecer iniciativas productivas particulares en predios de la colectividad. El manejo y regulación de los recursos de uso común debe ser explicado e incorporado dentro de las reglas de juego que el grupo debe incluir en el manual de convivencia. Este manual es con el tiempo una de las principales, sino la principal herramienta de negociación y resolución de conflictos en los proyectos. No es recomendable que dicho manual se formule inmediatamente los jóvenes ingresan a las fincas, es prudente dejar pasar un breve periodo de tiempo no mayor de dos meses, antes de iniciar la construcción colectiva del mismo.
10. La presencia de una incubadora como Acceso Café que apoye el proceso de consecución y compra de tierra ha resultado de vital importancia para el desarrollo y la credibilidad del Proyecto. De hecho la presencia de esta institución puente que desembolsa créditos de capital de trabajo ha sido vital para que se puedan desarrollar el proceso productivo en las fincas, mientras el sector financiero ve viable un nuevo desembolso a lasUCAE, luego del primer crédito para la compra de la tierra. Por lo tanto contar con un ente que se encargue de la gestión de los procesos financieros es importante para el buen desarrollo del Proyecto y más en uno con la interacción de tantos componentes simultáneos en el espacio de laUCAE.
11. La institucionalidad cafetera, el apoyo logístico, de infraestructura y de patrocinio, en cabeza de la Federación Nacional de Cafeteros ha resultado de vital importancia para el éxito de la implementación y desarrollo del Proyecto, por tanto se deben evaluar las posibilidades de réplica del modelo en ausencia de esta institucionalidad o como esta puede ser reemplazada en otros sectores del agro colombiano.

- 
12. La implementación de un Sistema de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje en la que cada uno de los integrantes de la UCP, las UEA y los comités consignan la información referente al Proyecto ha resultado de difícil consecución, principalmente porque a pesar de poseer un sistema en plataforma web totalmente funcional, la débil cultura de la información que existe ha impedido que este sistema se haya convertido en pieza clave para la toma de decisiones maximizando su potencial. Por tanto su implementación ha requerido de un ejercicio de apropiación y uso del sistema por parte de todos los integrantes del Proyecto mediante capacitaciones, refuerzo de los conocimientos y seguimiento constante por parte del componente de Seguimiento y Evaluación.
 13. Buscar mezclas novedosas para la conformación legal de las empresas (en este caso con la creación de una Sociedad Anónima y una Cooperativa de Trabajo Asociado) si bien exige un esfuerzo de internalización importante para cada uno de los beneficiarios en términos de la identificación de los diferentes roles, es importante para la protección del activo principal (tierra) y para la introducción de esquemas asociativos formales en el sector rural más allá de los esquemas asociativos tradicionales.
 14. Las dificultades asociadas con la consecución de tierras no se centran en los problemas de financiamiento con la banca privada sino con los mecanismos de búsqueda e identificación de predios, pasando por los mecanismos de compra y modelos de negociación hasta la verificación de avalúos, área de las fincas y estado de los suelos. Por ello es importante que al iniciar el proceso de constitución de una UCAE e incluso al inicio del Proyecto se establezcan los pasos que se siguen en el proceso de consecución de predios.



Asia y Pacífico
99/1 Koolpant Ville 9
Chiang Mai Hang Dong Road.
T.Ban Waen A. Hang Dong
Chiang Mai 50230, Thailand
Tel: +665 3336599
Móvil: +668 32083728
www.asia.procasur.org

Latinoamérica
Heriberto Covarrubias 21
Of. 705, Ñuñoa
Santiago de Chile
Tel: +562 3416367
www.procasur.org

África
Shelter Afrique Building
2nd Floor (Right wing)
P.O. Box 25965 - 00100
Mamlaka Road, off Nyerere Road
Nairobi, Kenya
Tel: +254 705585561
www.africa.procasur.org