

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

**CARACTERIZACIÓN DE TRES MODELOS ASOCIATIVOS DEL CULTIVO DE
PALMA DE ACEITE EN EL MUNICIPIO DE SABANA DE TORRES,
DEPARTAMENTO DE SANTANDER.**

Por: Renato Baldovino Guevara

Maestría en Desarrollo Rural

Director:

Pierre Raymond

Bogotá, Septiembre de 2011

Dedico esta tesis

A mi padre Agustín Antonio Baldovino Aguado QEPD.

A mi Madre, a Bia, a mis hermanos Milena y Nelson

por su incondicional apoyo.

AGRADECIMIENTOS

Mis sinceros agradecimientos a las siguientes personas:

A los productores asociados y gerentes de Palmares El Pórtico, Asopalsat y Coopsabana, por su incondicional colaboración en el desarrollo de esta investigación.

A las personas y entidades involucradas en el sector palmicultor del municipio de Sabana de Torres, por permitir el acceso a tan valiosa información.

Al doctor Álvaro Rodado Galindo por su colaboración con la logística durante todo el proceso de este trabajo de grado.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	9
1. JUSTIFICACIÓN.....	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2.1 Objetivos.....	13
2.1.1 Objetivo General.....	13
2.1.2 Objetivos específicos.....	13
3. METODOLOGÍA.....	14
3.1 Enfoque metodológico.....	14
3.2 Fase 1. Recolección de fuentes primarias.....	15
3.3 Fase 2. Entrevistas a gerentes.....	15
3.4 Fase 3. Entrevistas a asociados.....	15
3.5 Fase 4. Triangulación y análisis de resultados.....	16
4. MARCO DE REFERENCIA.....	16
4.1 Antecedentes del desarrollo del cultivo de palma de aceite en Colombia..	17
4.1.1 Generalidades del cultivo de palma de aceite.....	18
4.1.2 La palma de aceite en Colombia.....	18
4.2 Las políticas públicas en Colombia.....	21
4.2.1 Políticas públicas nacionales.....	22
4.2.2 Políticas públicas departamentales.....	23
4.2.3 Políticas públicas municipales.....	23
4.3 Impactos sociales del cultivo de palma de aceite en Colombia.....	23
4.4 Descripción de la zona de estudio.....	27

4.4.1	Generalidades del Municipio.....	27
4.4.2	Evolución Agropecuaria del Municipio.....	33
5.	MARCO CONCEPTUAL.....	37
5.1	La economía solidaria y la cultura organizacional.....	37
5.2	La palma de aceite y el desarrollo regional.....	38
5.3	Las alianzas estratégicas.....	43
5.4	Los modelos asociativos.....	46
5.5	Las entidades de apoyo al modelo asociativo.....	48
6.	RESULTADOS.....	50
6.1	Los modelos asociativos en Sabana de Torres.....	50
6.1.1	Caso del modelo asociativo del grupo I: Coopsabana.....	50
6.1.2	Caso del modelo asociativo del grupo II: Asopalsat.....	55
6.1.3	Caso del modelo asociativo del grupo III: Palmares El Pórtico.....	58
6.2	Las unidades productivas.....	63
6.2.1	Asociados Coopsabana I.....	63
6.2.1.1	Aspectos del proyecto.....	63
6.2.2.2	Aspectos del predio y del cultivo de palma de aceite.....	64
6.2.2	Asociados Asopalsat.....	66
6.2.2.1	Aspectos del proyecto.....	66
6.2.2.2	Aspectos del predio y del cultivo de palma de aceite.....	67
6.2.3	Asociados Palmares El Pórtico.....	69
6.2.3.1	Aspectos del proyecto.....	69

6.2.3.2	Aspectos del predio y del cultivo de palma de aceite.....	70
6.3	Los costos de producción.....	71
6.4	Descripción económica de las unidades productivas.....	76
6.5	Los sistemas productivos bajo el modelo asociativo.....	79
7.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN.....	83
7.1	El contexto palmero en la zona de estudio.....	83
7.2	Los modelos asociativos objeto de estudio.....	86
7.3	Los sistemas productivos.....	91
	CONCLUSIONES.....	94
	RECOMENDACIONES.....	96
	BIBLIOGRAFÍA.....	98
	ANEXOS.....	103

LISTA DE MAPAS

MAPA 1. Zonas palmeras en Colombia.....	20
MAPA 2. Ubicación municipio de Sabana de Torres.....	28
MAPA 2. Usos potenciales del suelo en Sabana de Torres.....	31
MAPA 3. Usos de suelo en Sabana de Torres.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución del área sembrada en palma de aceite, Sabana de Torres 1998-2008.....	35
Gráfico 2. El Desarrollo Económico Local.....	42
Gráfico 3. Consejo de Administración Coopsabana I.....	54
Gráfico 4. Junta Directiva Asopalsat.....	57
Gráfico 5. Estructura Organizacional Palmares El Pórtico.....	59
Gráfico 6. Junta Directiva de asociaciones pertenecientes a El Pórtico.....	61
Gráfico 7. Funcionamiento de los modelos asociativos en Sabana de Torres.....	62
Gráfico 8. Actividades en el predio antes del proyecto.....	64
Gráfico 9. Extensión de los predios y área sembrada.....	65
Gráfico 10. Actividades en los predios antes del proyecto.....	67
Gráfico 11. Extensión de los predios y área sembrada en palma.....	68
Gráfico 12. Actividades desarrolladas en el predio antes del proyecto.....	70
Gráfico 13. Extensión de los predios y cultivo de palma.....	71
Gráfico 14. Evolución de los precios internacionales de aceite de palma, enero 2009 a enero 2010.....	76
Gráfico 15. Principales motivos para el ingreso al modelo asociativo.....	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Población municipio de Sabana de Torres.....	27
Tabla 2. Necesidades Básicas Insatisfechas en Sabana de Torres.....	29
Tabla 3. Disponibilidad de servicios en la vivienda rural.....	30
Tabla 4. Cultivos transitorios y de palma de aceite 1992-2009.....	33
Tabla 5. Cabezas de ganado bovino y hectáreas de pasto en Sabana de Torres 1992-2009.....	34
Tabla 6. Porcentaje en participación del área de palma de aceite en Sabana de Torres 2007.....	36
Tabla 7. Productores asociados entrevistados Coopsabana I.....	63
Tabla 8. Productores asociados entrevistados Asopalsat.....	66
Tabla 9. Productores asociados entrevistados El Pórtico.....	69
Tabla 10. Costos de producción para el establecimiento y sostenimiento de una hectárea de palma de aceite.....	71
Tabla 11. Plantas de beneficio de fruto de palma de aceite en la Zona Central.....	74
Tabla 12. Precios mensuales de aceite de palma crudo en Colombia.....	75
Tabla 13. Principales características de los modelos asociativos.....	87
Tabla 14. Gestión de los Gerentes.....	90

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista semiestructurada a Gerentes.....	103
Anexo 2. Guía entrevistas semiestructurada a asociados.....	10

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se propone caracterizar los modelos asociativos que ejecutan proyectos para cultivos de palma de aceite en el municipio de Sabana de Torres, departamento de Santander. Este Municipio se encuentra ubicado en la región del Magdalena Medio e históricamente ha sido un fuerte productor agropecuario de la zona. En la década de los ochenta fue un importante productor de ganado bovino y de cultivos como el arroz, el maíz y el sorgo.

A mediados de la década de 1990, el municipio comienza a cambiar su uso del suelo. Además del aumento en la ganadería extensiva, el cultivo de la palma de aceite, influenciado por la expansión del cultivo en Puerto Wilches y San Alberto, desplaza por completo la siembra de cultivos como el arroz, el maíz y el sorgo.

Esta investigación se propone evaluar y analizar cómo se ha desarrollado la actividad palmera en el Municipio, teniendo en cuenta que el incremento en el área de siembra ha sido producto, en gran parte, de la ejecución de proyectos para el establecimiento y mantenimiento de palma de aceite, a través de modelos asociativos de pequeños productores, donde participan la empresa privada, organizaciones no gubernamentales y entidades públicas.

Entonces se hace necesario evaluar qué tipo de asociaciones se encuentran ejecutando proyectos. Igualmente se hace necesario analizar las líneas de crédito disponibles en las entidades bancarias y los beneficios que ofrece el Estado para el establecimiento de palma de aceite bajo el modelo de Alianzas Estratégicas.

Esta investigación espera aportar análisis e informaciones importantes para los productores agropecuarios, las entidades municipales (Concejo, Alcaldía) y departamentales (Asamblea, Gobernación), así como las organizaciones privadas, que están fomentando, planificando y apoyando nuevas siembras en el municipio.

También es necesario evaluar los posibles impactos sociales y económicos que ha generado el desarrollo del cultivo de palma de aceite en los productores

agropecuarios de la población, teniendo en cuenta que el modelo asociativo está dirigido a pequeños productores, que en su mayoría se caracterizan por desarrollar una economía familiar.

1. JUSTIFICACIÓN

Debido al incremento del área de siembra de palma de aceite bajo el modelo asociativo en el municipio de Sabana de Torres durante los últimos doce años, es necesario caracterizar cada una de estas organizaciones en cuanto a su estructura organizacional y realizar una descripción socioeconómica del impacto que genera en las familias productoras, el municipio y la región.

La publicación de estudios e investigaciones relacionadas en este campo permitirá que distintas entidades públicas y privadas, así como otras organizaciones relacionadas con el sector agropecuario del municipio y la región, tengan la iniciativa de apoyar y fomentar proyectos productivos bajo el modelo asociativo para el establecimiento y mantenimiento del cultivo de palma de aceite.

Lo anterior permitirá que más pequeños y medianos productores agropecuarios del municipio puedan ser beneficiarios de nuevos proyectos asociativos en palma de aceite y recibir los subsidios económicos que ofrece el Estado.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente el cultivo de palma de aceite en Colombia viene creciendo por el fomento que las políticas públicas de los últimos tres periodos de gobierno han dirigido hacia este sector, sumado a iniciativas de la empresa privada y el apoyo de organizaciones no gubernamentales del orden nacional e internacional.

En el municipio de Sabana de Torres desde finales de la década del noventa, un importante porcentaje de productores agropecuarios han optado por establecer nuevos cultivos de palma de aceite bajo el modelo asociativo, debido a la facilidad para la obtención de créditos y subsidios, así como asistencia técnica y mercadeo.

Los gobiernos municipales y departamentales desconocen generalmente la composición estructural del sector palmero en sus regiones. Por lo tanto, limitan sus planes de gobierno al cumplimiento de metas para el incremento del área de siembra. No toman en cuenta los aspectos sociales, económicos, de mercado y las relaciones agroindustriales, lo cual les impide diseñar, planificar y ejecutar políticas públicas acordes con la realidad del sector.

Este trabajo se propone investigar las características de dichas asociaciones, que tipo de agricultor las integra, las ventajas que representa para ellos adoptar el modelo asociativo y describir el impacto socioeconómico que representa para los productores y sus familias pertenecientes a las asociaciones.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

Describir socioeconómicamente tres modelos asociativos en el municipio de Sabana de Torres.

1.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar tres modelos asociativos presentes en el cultivo de palma de aceite en el municipio de Sabana de Torres
- Identificar el tipo de recursos, subsidios y líneas de crédito que gestionan las asociaciones y cooperativas de palma de aceite para la ejecución de los proyectos.
- Evaluar el impacto económico y social para los beneficiarios de estos proyectos palmeros.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque Metodológico

El presente estudio de caso se propone analizar y evaluar la situación de tres modelos asociativos presentes en el sector palmicultor del municipio de Sabana de Torres, basado en dos aspectos fundamentales: la composición estructural de las asociaciones y de la cooperativa objeto de estudio, y el impacto económico que se genera en los productores participantes en cada uno de estos modelos.

Para tal fin, fue necesario explorar el panorama del sector palmero del municipio y la región a través de la búsqueda de la información primaria, comenzando con datos estadísticos y situación en general del sector agropecuario, y luego indagando con los representantes de entidades públicas y privadas así como con productores.

Este primer acercamiento con la comunidad fue del tipo *“entrevista informal conversacional”*, En este modus operandi, *“las preguntas se formulan en torno a un asunto que se explora ampliamente, sin ninguna guía que delimite el proceso”* (Bonilla, 2001).

Luego se recolectó la información relativa a las alianzas estratégicas objeto del estudio, a través de entrevistas cualitativas semi-estructuradas (Bonilla, Rodríguez, 1997) a sus representantes legales (gerentes) para su evaluación y posterior análisis.

Las entrevistas individuales de tipo cualitativo, tal como lo señala Bonilla *“son el instrumento más adecuado cuando se han identificado informantes o personas claves dentro de la comunidad; estos informantes son definidos como conocedores o expertos, por lo cual puede considerarse que sus opiniones son representativas del conocimiento cultural compartido por el grupo en cuestión”* (Bonilla, 2001). Por tal motivo se elige este tipo de entrevista para abordar todos los componentes del sector palmero en el Municipio.

A continuación, se recolectó la información socioeconómica de los asociados miembros de organizaciones objeto de estudio, a través de entrevistas semi-estructuradas al azar, con visitas de campo realizadas en cada una de sus parcelas.

Se escogió el enfoque cualitativo para identificar las formas de ejecución de los proyectos y su impacto en la generación de ingresos de quienes han venido incrementando el área de siembra de palma de aceite en el municipio.

Finalmente, con el resultado de esta caracterización se determinó además de su composición estructural, los beneficios o inconvenientes de las formas asociativas en los productores, en cuanto al cultivo de palma de aceite, así como los posibles impactos en otros sectores de la economía local.

3.2 Fase 1. Recolección de fuentes primarias: Para resolver el objetivo N°1, se realizó un sondeo mediante una serie de entrevistas a distintos funcionarios representantes de entidades públicas y privadas relacionadas con el cultivo de palma de aceite y su agroindustria en el Municipio como:

- ❖ Alcaldía Municipal: Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA, Secretaría de Desarrollo e Industria.
- ❖ Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio, PDPMM.
- ❖ Programa Más Inversión para el Desarrollo Alternativo sostenible, MIDAS de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, USAID.
- ❖ Asociación de Palmicultores de Sabana de Torres, ASOPALSAT.
- ❖ Empresa INDUPALMA.
- ❖ Entidad ambiental CABILDO VERDE.

3.3 Fase 2. Entrevistas a Gerentes: Para resolver el objetivo N°2, se realizaron entrevistas a los gerentes (ver anexo 1) de las 2 asociaciones y la cooperativa seleccionadas, relativo a la forma de creación y su estructura organizacional previamente definida en la fase 1.

3.4 Fase 3. Entrevistas a los asociados: Para abordar el objetivo N° 3 se realizaron entrevistas semi-estructuradas al azar, a los productores beneficiarios de los proyectos a través de visitas de campo a las parcelas seleccionadas al azar en compañía de funcionarios y/o asistentes técnicos adscritos a cada de las asociaciones y la cooperativa (ver anexo 2). Se realizaron un total de 18 entrevistas así: 6 entrevistas a los asociados de Coopsabana I, 6 entrevistas a los de El Pórtico y 6 entrevistas a los de Asopalsat.

3.5 Fase 4. Triangulación y análisis de resultados: Se realizó el análisis de los resultados finales, teniendo en cuenta la triangulación de la información obtenida en cada una de las fases anteriores. Con la información obtenida se logró desarrollar cada uno de los objetivos planteados.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Antecedentes del desarrollo del cultivo de palma de aceite en Colombia

El origen de la palma de aceite *Elaeis guineensis* Jacq., se ubica en las costas del Golfo de Guinea en el África Occidental. Desde ahí su cultivo se expandió a lo largo de los grandes ríos de acuerdo a las condiciones favorables de suelo y clima. En la actualidad su cultivo se ubica dentro de la franja tropical hasta los 15° a ambos lados de la zona ecuatorial.

Su introducción a la América Tropical, se atribuye a los colonizadores y los comerciantes de esclavos, ya que en África se utilizaba el fruto de la palma como parte de la dieta alimentaria. Actualmente existen grandes plantaciones de alta tecnificación en países como Colombia, Ecuador, Brasil, Honduras, Costa Rica, Panamá, México y Venezuela.

En Colombia, la palma de aceite fue introducida por Florentino Claes en 1932 con fines ornamentales en lugares públicos de algunos pueblos de la región amazónica y en la Estación Agrícola de Palmira (Valle). Sin embargo, el cultivo comercial de palma comenzó en 1945, cuando la United Fruit Company estableció una plantación comercial en la zona bananera en el departamento del Magdalena, en el cual después de 20 años de establecida, un disturbio sanitario acabó con el cultivo reportándose los primeros casos de pudrición de cogollo (PC) en Colombia (Revista Palmas, 2008, p. 20).

La expansión de la palma de aceite, se debe a que el aceite es utilizado para la elaboración de productos comestibles (margarinas, aceites, cremas) y a nivel industrial en la fabricación de detergentes, lubricantes y jabones, entre otros.

Su proceso industrial comienza al esterilizar los frutos, desgranarlos, macerarlos, extraer el aceite de la pulpa y clarificarlo, para así recuperar las almendras del bagazo resultante. Luego se obtienen dos productos de las almendras: el aceite de palmiste, también llamado aceite de almendra y la torta de palmiste.

4.1.1 Generalidades del cultivo de palma de aceite.

Las condiciones ambientales optimas para el desarrollo de la palma de aceite son: localización a los 15 grados norte y sur de la franja ecuatorial, 0 a 700 metros sobre el nivel del mar, temperatura promedio entre 23 y 27 °C, precipitación entre 1.800 y 2.200 mm/año, 1.500 a 2.000 horas/luz/año, suelos moderadamente ácidos con pH entre 5,5 y 6,5 de textura franco-arcillosa y una humedad relativa promedio de 75% mensual (Cultivo de la Palma Africana, 2005).

Las estadísticas (Anuario Estadístico Fedepalma, 2008) muestran que hacia el año 2007 en el mundo había sembradas 10.498.000 hectáreas, de las cuales 4.540.000 se encuentran en Indonesia y 3.741.000 en Malasia, representando estos dos países el 78,8% del total mundial. Algunos países africanos como Nigeria y Costa de Marfil tienen importantes áreas plantadas, lo mismo que países latinoamericanos como Ecuador, Colombia y Costa Rica. Los países que tienen los mayores rendimientos son Malasia con 4.23, Papúa Nueva Guinea con 4.0 y Costa Rica con 3.73 toneladas anuales de aceite por hectárea.

4.1.2 La palma de aceite en Colombia

La palma de aceite es actualmente uno de los cultivos con mayor crecimiento en Colombia. Al finalizar el año 2009, el área sembrada fue de 360.537 hectáreas, 23.581 más que en 2008. La producción de aceite de palma crudo se situó en 802.301 toneladas; de esta producción, 570.577 se destinaron al consumo interno, y el resto se exportó a países como España, Alemania e Inglaterra (Fedepalma, 2010).

Las exportaciones crecieron a una tasa promedio anual de 18% al pasar de 46.000 a 246.000 toneladas entre 1996 y 2006 (CONPES 3477, 2007, p. 5). En el año 2009, la producción de aceite de palma crudo fue de 802.301 toneladas y 176.381 de aceite de almendra. En este mismo año las ventas de aceite aumentaron 26,5 % en el mercado local debido a la demanda para la fabricación de biodiesel. Esta industria compró aproximadamente 153.000 toneladas, que representan un incremento de 277 % con respecto a 2008. Por tal motivo las

exportaciones de aceite de palma disminuyeron en 25,9 % con respecto a 2008 (Anuario Estadístico Fedepalma, 2010).

Esta misma publicación muestra que los rendimientos promedios de aceite de palma por hectárea han pasado de 3,5 toneladas en 2008 a 3,4 en 2009. Esta disminución se viene presentando desde el 2004, año en que se alcanzaron rendimientos de 4,1 toneladas. Por su parte, los rendimientos en campo pasaron de 17,2 toneladas de fruto fresco en 2008 a 16,3 en 2009 debido a la propagación de enfermedades y problemas sanitarios en algunas zonas, el cambio en la estructura de edades del área productiva, el ingreso de nuevos palmicultores que no han afianzado el manejo eficiente de sus cultivos y las condiciones climáticas adversas.

Según una publicación de Fedepalma sobre la agroindustria de la palma de aceite (2006), el aceite de palma y de palmiste representa el 90 % de la producción de aceites y grasas en el mercado nacional y el 70% del consumo de estos productos. Sin embargo, el consumo aparente de aceite de palma se redujo 6,3 % entre 2006 y 2007, de igual forma el consumo per cápita anual de aceite de palma bajó de 11,3 a 9,2 toneladas.

Entre 1996 y 2006 la producción de aceite de palma mantuvo una tendencia creciente, con un crecimiento promedio anual del 3.5%, convirtiéndose en uno de los productos con mayor dinámica en la economía rural del país. Entre 2002 y 2006, la participación de la producción de aceite de palma en el PIB del sector agropecuario creció 21%, al pasar de 1,51 a 1,83%.

De acuerdo con estudios de la Corporación Centro de Investigación de Palma de Aceite, Cenipalma y la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria, Corpoica: *“en el país existen 3.5 millones de hectáreas potencialmente aptas para cultivos, 82 % de las cuales están ubicadas en los departamentos de Meta, Casanare, Magdalena, Cesar, Antioquia, Bolívar, Córdoba, Santander, La Guajira y Norte de Santander”* (CONPES 3477, 2007, p. 6).

Este mismo documento establece que el cultivo de la palma de aceite se encuentra presente en 78 municipios del país. Se estima que ha permitido la creación de unos 104.000 empleos directos e indirectos, lo que indica un promedio de más de 3 empleos por hectárea. Se trata por lo tanto de una de las alternativas más promisorias de producción agropecuaria y de generación de empleo para muchas regiones de clima cálido. La extensión promedio de las unidades de producción es de 68 hectáreas, a diferencia de países como Malasia e Indonesia en los que el promedio es de 4.000 hectáreas.

Fedepalma considera que existen en Colombia cuatro zonas palmeras: Norte, Central, Occidental y Oriental tal como lo muestra el siguiente mapa:

Mapa 1: Zonas palmeras en Colombia



Fuente: Fedepalma, Anuario Estadístico 2010.

Las principales instituciones encargadas de la organización sectorial, promoción, fomento, investigación y comercialización de la palma de aceite y su agroindustria son:

- La Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite, FEDEPALMA. Fue creada en 1962. Está conformada por pequeños, medianos y grandes productores, y tiene el objetivo de consolidar la agroindustria de la palma de aceite y promover el desarrollo económico y social en sus zonas de influencia.
- La Corporación Centro de Investigación de Palma de Aceite-CENIPALMA, fue creada por FEDEPALMA en 1991 con el objetivo principal de generar y transferir tecnologías *“sobre sus investigaciones en manejo integrado de plagas y enfermedades, manejo integrado de suelos, fisiología y nutrición del cultivo, riego, producción de variedades adaptadas a las condiciones colombianas, referenciación competitiva, y productividad de los procesos extractivos del aceite de palma y sus derivados”*. (Fedepalma, 2006, p. 25)
- La Comercializadora Internacional C.I. Acepalma S.A. fue creada por FEDEPALMA en 1991 con el objetivo de comercializar aceite de palma en el mercado internacional. Más del 80% del aceite de palma y palmiste se exporta a través de Acepalma (FEDEPALMA, http://www.fedepalma.org/fed_corp.htm).

4.2 Las políticas públicas en Colombia

Los gobiernos nacionales, departamentales y municipales desde comienzos de siglo XXI, le vienen dando un impulso al cultivo de palma de aceite. Sus políticas se han direccionado a fomentar su cultivo con el fin de ampliar el área de siembra, así como promover su procesamiento agroindustrial mediante la construcción de plantas extractoras del fruto en las zonas de mayor expansión. En los últimos años se ha presentado la construcción de plantas para la generación de biodiesel.

4.2.1 Políticas Públicas Nacionales.

En el año 2004 se sanciona la ley 939, por medio de la cual se estimula la producción y comercialización de biocombustibles de origen vegetal o animal para uso en motores diesel. Además se aplica la exención de la renta líquida generada por el aprovechamiento de nuevos cultivos de tardío rendimiento, incluyendo la palma de aceite. En el año 2005, el Instituto Colombiano del Petróleo y Cenipalma caracterizaron el biodiesel de palma y diferentes mezclas de diesel (ACPM) con biodiesel de palma llamadas B5 (5% de biodiesel y 95% de diesel fósil) y B10 (10% de biodiesel y 90% de diesel fósil).

Mediante el documento CONPES 3477 de 2007 el Gobierno Nacional plantea como objetivo general para la palmicultura: *“Incrementar la competitividad y la producción de la agroindustria palmicultora, en forma sostenible, aprovechando las ventajas del país y el potencial de un mercado creciente, con el fin de ofrecer nuevas oportunidades de desarrollo, empleo y bienestar en las zonas rurales”* (CONPES, 2007). Este documento además tiene como objetivo articular entidades del Estado como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Corpoica y Sena, con entes privados como Fedepalma y Cenipalma para avanzar en el incremento de la rentabilidad y las producciones a través del avance en ciencia y tecnología. En julio de 2008 se aprueba el CONPES 3510 donde se fijan los lineamientos para promover la producción sostenible de biocombustibles en Colombia, donde se incluye la participación de los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural, Minas y Energía, Vivienda y Desarrollo Territorial, al Departamento Nacional de Planeación y Colciencias como responsables de las estrategias y planes de acción.

Según cifras de Fedepalma (2010), en 2009 se entregaron créditos al sector agropecuario por valor de \$ 3,9 billones de pesos, de los cuales el sector parmero recibió 4,5 %, para un total de \$ 175.000 millones, de los cuales el 93% fue dirigido hacia a siembra de nuevas plantaciones y el 7% se utilizó para el sostenimiento.

4.2.2 Políticas Públicas Departamentales.

Las distintas administraciones departamentales de los últimos cuatrienios han apoyado proyectos para el establecimiento de nuevos cultivos de palma de aceite dirigidas hacia pequeños productores en asocio con distintas entidades públicas y privadas. Tal es el caso, por ejemplo del plan de desarrollo “Santander Incluyente 2008-2011”. En la Línea Estratégica 3 (Campo Generador de Riqueza con Equidad) se traza como meta durante el cuatrienio incrementar en 3.000 hectáreas el área de palma de aceite, a través del programa Promoción y Fomento de Cultivos de Tardío Rendimiento.

4.2.3 Políticas Públicas Municipales.

Para el caso del municipio de Sabana de Torres, el Plan de Desarrollo Sabana 2008-2011, en su capítulo sobre palma de aceite, establece que esta población cuenta con un área potencial de 35.000 hectáreas y da un panorama del sector pero no ofrece metas ni programas para apoyar a los productores.

4.3 Impactos sociales del cultivo de palma de aceite en Colombia

Son muchos los informes especializados, estudios e investigaciones que se han realizado sobre el cultivo y su agroindustria en Colombia. Estos abarcan aspectos técnicos como agronómicos, ambientales, de mercadeo, comercialización así como diversos estudios socioeconómicos en los cuales se evidencia la existencia de versiones contrapuestas principalmente entre organizaciones no gubernamentales, aunque es necesario precisar que este tipo de investigaciones en la mayoría de los casos se refieren a plantaciones establecidas por grandes empresas palmeras del orden nacional e internacional y no a casos sobre modelos asociativos que son el objeto de este estudio.

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural es la entidad encargada de emitir las cifras oficiales en cuanto a siembra, producción, unidades productoras, rendimientos y comercio, a través de portales de internet como Agronet y la

Corporación Colombia Internacional, además apoyándose en entidades adscritas al sector como Fedepalma y su Centro de Investigación Cenipalma.

Desde finales de la década del siglo pasado, la academia y varias organizaciones no gubernamentales del orden nacional e internacional y la academia vienen realizando estudios e investigaciones referentes principalmente al impacto ambiental (deforestación, contaminación, monocultivos) y social (desplazamiento, concentración de la propiedad) en las poblaciones campesinas, indígenas y afrodescendientes del territorio nacional.

Por tener una vocación reciente en la siembra de palma de aceite, el Municipio de Sabana de Torres solo cuenta con estadísticas sobre el área de siembra y producción. Sin embargo, algunos estudios sobre el impacto social el cultivo en la región del Magdalena Medio, región a la que pertenece el municipio, revelan un preocupante panorama. Tal es el caso de un informe reciente de una Misión Internacional de representantes de organizaciones de la sociedad civil y cuerpos legislativos de Austria, Alemania, Bélgica, Brasil, Francia, España, Estados Unidos, Italia, Inglaterra, Indonesia, México, Paraguay y Uruguay, cuyo objetivo fue evaluar los conflictos territoriales, ambientales y sociales producidos por la expansión de monocultivos en regiones como Chocó, Nariño y los Llanos Orientales.

Entre los impactos ambientales que encontró la misión se destacan los siguientes: *“Deterioro y destrucción -tala- de bosques de galería, bosques de reservas forestales, fuentes de agua, fauna y flora; la biodiversidad es menoscabada por la extensión de los cultivos. Las fungicidas para las plantaciones y los residuos de los cultivos han generado no sólo contaminación al agua y al ambiente, sino que han generado graves problemas de salud, y en algunos casos muerte de niños y deformación en la gestación”* (Misión Internacional, 2009).

En cuanto a la ampliación del área de siembra y la seguridad alimentaria concluyen: *“La soberanía alimentaria se ve profundamente afectada por la*

expansión de cultivos para agrocombustibles y la reducción para cultivos de pancoger. El auge de empresas de palma, caña de azúcar y monocultivos para agrocombustibles ha redundado en condiciones laborales inhumanas e inadecuadas como la subcontratación, el jornal integral (de 13 mil a 20 mil pesos diarios), la discriminación laboral y las agresiones verbales por parte de los capataces o supervisores de las empresas ”(Misión Internacional, 2009).

En lo referente a la participación de Estado señalan: *“La misión encontró una de las mayores problemáticas en la adquisición de tierras para cultivos de palma aceitara, caña de azúcar, cacao, caucho, pino. Mientras los empresarios y colonos adquieren tierra con facilidad, para la minería, producción de etanol, agrocombustibles, azúcar, petróleo y carbón. Esos procesos son facilitados por instituciones del Estado sin consulta previa, por ende violando las normas nacionales e internacionales. A causa de esto los y las campesinas, indígenas y afrodescendientes son desplazados masivamente y des-territorializados, incluso con violencia, de sus tierras y parcelas”* (Misión Internacional, 2009).

Las organizaciones campesinas de origen regional también sientan su posición sobre el cultivo de palma de aceite. Tal es el caso de la Asociación Campesina del Valle del Río Cimitarra (ACVC), cuando afirma que: *“En otros casos los neolatifundistas proponen sociedades a los pequeños e incluso medianos propietarios y productores induciéndolos a asociarse a los proyectos de monocultivo, como en el caso de la palma africana, mediante un sistema de endeudamiento con el sofisma de la "economía campesina de la palma". En realidad se trata de contar con una oferta de materia prima permanente sin tener ninguna vinculación laboral entre los latifundistas que controlan los procesos de elaboración y comercialización y los campesinos empobrecidos.”*(ACVC, 2001). Esta postura puede ser producto de malas experiencias con el cultivo en la región, así como la falta de información sobre otros proyectos de siembra de palma de aceite bajo el modelo asociativo, que han sido exitosos incluso en regiones cercanas al valle del Río Cimitarra.

En el caso del Magdalena Medio aseguran que: *“el establecimiento tiene proyectado con este sistema sembrar 30.000 hectáreas de palma utilizando los recursos del "Plan Colombia", un plan militarista que tiene un mínimo porcentaje de "inversiones sociales"(en su mayoría destinado a proyectos latifundistas como el de la palma) para legitimar la barbarie y el desangre de nuestro país. Aquí se puede concluir que el modelo de neoaparcería es una búsqueda del latifundio y de los paramilitares por crear su base social dependiente en lo económico y en lo político”* (ACVC, 2001).

Además, este debate sobre la conveniencia de los biocombustibles o agrocombustibles abarca el problema de la utilización de cultivos como la palma de aceite, la caña de azúcar y el maíz para la producción fuentes de energía renovables. Sin embargo, su producción *“acarreará el problema de la competencia en el uso de la tierra entre la producción de alimentos y la producción de materias primas para combustibles”* (Comisión Intereclesial de Justicia y Paz, [www.pasc.ca / IMG / doc / Palma _ y _ bio.doc](http://www.pasc.ca/IMG/doc/Palma_y_bio.doc)).

Estos problemas se han visto materializados en algunas zonas del país como el caso específico de la zona de Curbaradó en el Urabá Chocoano donde un estudio patrocinado por la Diócesis de Quibdó y Human Rights Everywhere en 2004, revela los problemas ambientales y sociales que han surgido con la distorsión en la aplicación de la Ley 70 hacia las comunidades negras, y la invasión de tierras de títulos colectivos para establecer cultivos de palma de aceite ante la presión de actores armados con influencia en la región.

Sin embargo, otras investigaciones ofrecen un panorama más general sobre todos los aspectos que involucran al cultivo de palma de aceite y su agroindustria. Tal es el caso del reciente libro de la Fundación Seguridad y Democracia (Rangel et al, 2009), basado en cifras oficiales, informes técnicos, libros especializados y artículos de prensa, donde recopilan datos históricos sobre la evolución del cultivo,

así como los aspectos relacionados con las políticas de Estado y el orden público producto del conflicto armado que vive el país. En este libro los autores dedican un capítulo sobre el caso del cultivo de la palma africana en el Urabá Chocoano, donde reconocen los problemas de desplazamiento forzado y desarrollo de cultivos sin planes de manejo ambiental que existieron en los municipios de Jiguamandó y Curvaradó a partir del año 2001.

En una investigación sobre la palma africana en la costa Caribe adelantado por el Banco de la República se afirma que *“las alianzas productivas entre pequeños y medianos productores con grandes empresarios y el Estado, han integrado los factores productivos en un modelo de desarrollo solidario, con la creación de un número considerable de cooperativas que convierten a los campesinos en dueños de la tierra, haciéndolos partícipes de un negocio muy rentable como lo es la actividad palmera”* (Aguilera, 2002, p. 3). En esta publicación se incluyen ejemplos de alianzas productivas en las regiones de sur del Cesar, Magdalena Medio, Maríalabaja y sur de Bolívar.

4.4 Descripción de la zona de estudio

4.4.1 Generalidades del Municipio

El municipio de Sabana de Torres del departamento de Santander está ubicado en la región del Magdalena Medio, con una superficie de 1.443 kilómetros cuadrados. Según las cifras del censo del DANE en 2005 la población se distribuye así:

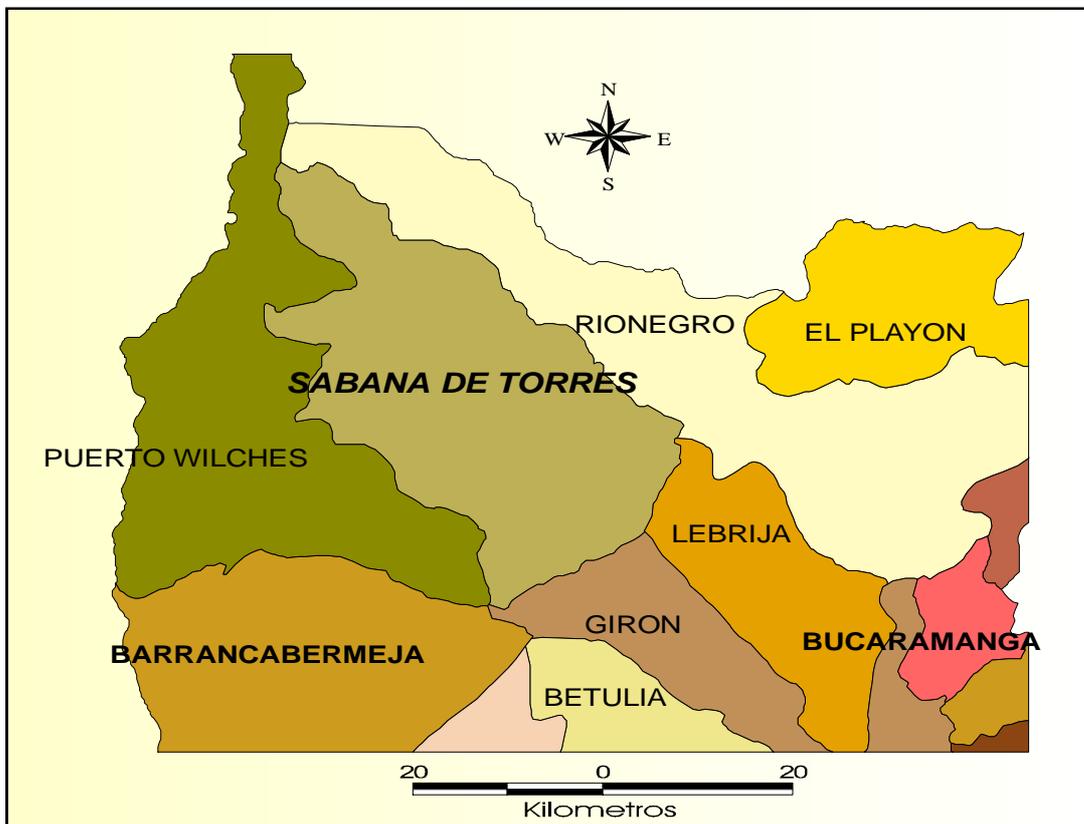
Tabla 1: Población Municipio de Sabana de Torres

ÁREA	2005	PROYECCIÓN 2010
CABECERA	11.559	12.019
RESTO	7.889	7.299
TOTAL	19.448	19.318

Fuente: DANE 2005

Desde hace muchos años este municipio es un epicentro agroindustrial por su estratégica ubicación para la comercialización de los productos que allí se generan, debido a que la vía panamericana que lo bordea, le permite un fácil acceso a la costa atlántica, a la capital colombiana y a Venezuela, Los límites, tomando en cuenta la forma del municipio y su extensión, tienen como vecinos a 5 municipios, todos en el mismo departamento, tal como lo muestra el siguiente mapa:

Mapa 2: Ubicación Municipio de Sabana de Torres



Fuente: Plan de Desarrollo 2008-2011

Dentro de su inventario vial Sabana de Torres presenta una red de 540 Km mas 130 km en el distrito del rio Lebrija de vías distribuidos así:

- Vía primaria – Troncal del Magdalena Medio: 47 Km en excelente condición, no

incluidos en la malla vial total del municipio.

- Vías secundarias 180 km en regular y mala condición.

- Vías terciarias: 490 km en regular y mala condición.

De la extensa red secundaria aproximadamente el 60% se califica en mal estado debido al deficiente mantenimiento. Esta red comunica el casco urbano con los 7 centros poblados: la Gómez, Magara, Sabaneta, Km 80, Payoa 5, Provincia y el Cerrito. Otras vías secundarias son la vía km 12, La Cristalina – Pozo 4, Irlanda – San Luis de Magara, Km 15 – Payoa 5, Doradas, etc.

Mas del 60% de la red terciaria se encuentra en tierras susceptibles de inundaciones y el 40% restante son vía en terreno quebrado. La red terciaria comunica los centros de Payoa 5 en 25 km, Caseta Mata de Piña en 13 km, variante Sabaneta – Cayumba 8 km y el circuito de Aprisa 14 km.

Otro de los indicadores del municipio disponibles en la página web Departamento Nacional de Estadística DANE son as Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), resumido en la siguiente tabla:

Tabla 2: Necesidades Básicas Insatisfechas-NBI, en Sabana de Torres.

ÁREA	PROPORCIÓN %
CABECERA	24.36
RESTO	46.22
TOTAL	33.22

Fuente: DANE 2005

Según el Plan de Desarrollo el Municipio de Sabana de torres de acuerdo al SISBEN Municipal a 31 de Diciembre de 2007, posee 5.197 viviendas y 22.145 habitantes. En la cabecera municipal encontramos 2.955 viviendas y 12.653 habitantes. En el sector rural encontramos 2.242 viviendas y 9.492 habitantes. Los

servicios básicos presentes en las viviendas rurales son los siguientes:

Tabla 3. Disponibilidad de servicios en la vivienda rural de Sabana de Torres

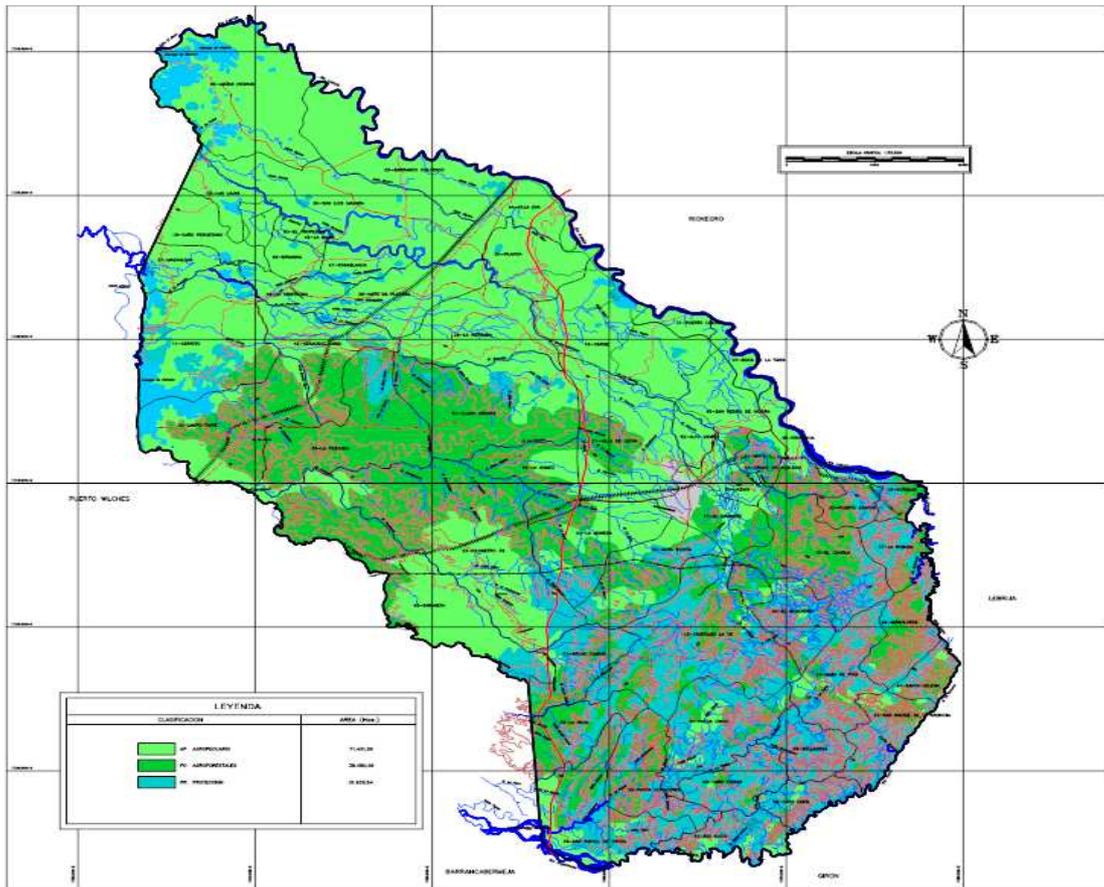
SERVICIO	No. VIVIENDAS
Solo acueducto	16
Solo acueducto y energía	81
Energía, Acueducto y alcantarillado	73
Solo acueducto y alcantarillado	10
Total	180

Fuente: Plan de desarrollo Sabana de Torres 2008-2011

De acuerdo al DANE desde el año 2000 al 2005, el 13,6% de la población de 5 años y más que reside actualmente en este municipio procede de otra localidad y el 0,2 % de otro país. Y según el Plan de Desarrollo Sabana de Torres 2008-2011, en los últimos cuatro años, llegaron 170 nuevas familias al municipio y se prevé que en dos años como mínimo llegaran 250 familias más procedentes de San Alberto y los municipios circunvecinos con formación palmicultora.

El Esquema de Ordenamiento Territorial-EOT, muestra que el Municipio tiene más de 100.000 hectáreas para fines agropecuarios y forestales, tal como lo indica el mapa de usos potenciales del suelo.

Mapa 3: Usos Potenciales del Suelo en Sabana de Torres

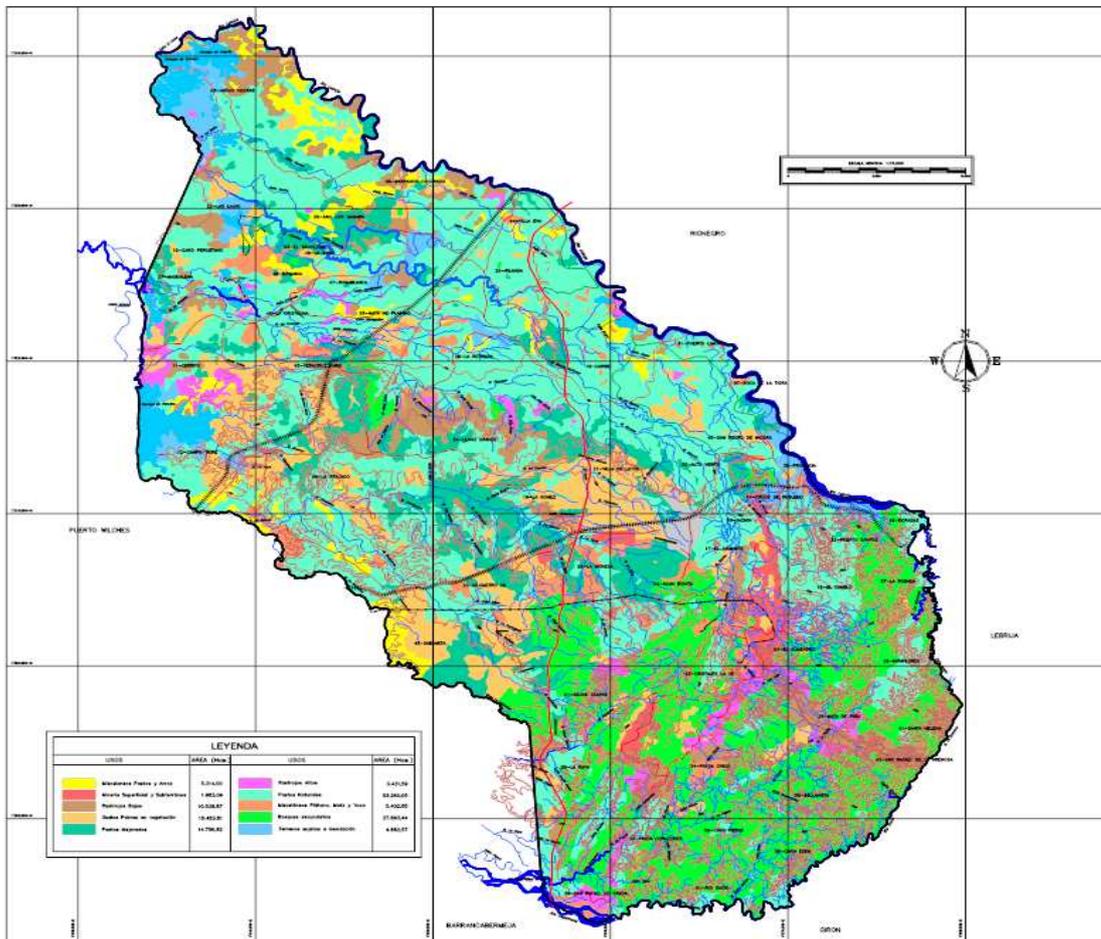


Fuente: Esquema de Ordenamiento Territorial Sabana de Torres 2000.

De acuerdo al anterior mapa el municipio cuenta con aproximadamente 70.000 hectáreas para un uso potencial agropecuario, 40.000 para un uso forestal y 30.000 como zonas de protección.

Del territorio con uso potencial agropecuario, aproximadamente 90.000 hectáreas se encuentran zonificadas ecológicamente en valle aluvial, lo cual significa que dada su topografía y calidad de suelos, son tierras aptas para el establecimiento de cultivos transitorios y perennes como lo muestra el siguiente mapa:

Mapa 4: Usos de Suelo Sabana de Torres



Fuente: Esquema de Ordenamiento Territorial Sabana de Torres 2000.

Este mapa muestra que el área rural del municipio tiene más de 50.000 hectáreas en pastos naturales, aproximadamente 27.000 de bosques secundarios, 10.000 en rastrojos bajos y 14.000 en pastos mejorados.

Según la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria, UMATA de Sabana de Torres, la Unidad Agrícola Familiar (UAF), se estima en 52 hectáreas. No se tienen datos disponibles sobre el promedio por hectárea de las unidades productivas en la zona rural.

4.4.2. Evolución agropecuaria del Municipio

En Sabana de Torres hacia los años 80 predominaba el cultivo de arroz y algodón así como la producción pecuaria, especialmente de bovinos. A partir de la última década del siglo pasado, los cultivos transitorios han tenido una disminución progresiva mientras crecían las plantaciones de palma. Los cultivos de arroz merman de 1.220 ha en 1992 a 750 ha en 2.009; los de maíz bajan de 1.403 a 210 en 2001 y vuelven a subir a 933 en 2009; los de sorgo desaparecen, cuando ocupaban 2.450 has en 1992 (Evaluaciones Agropecuarias de Santander 1992-2009).

Tabla 4: Cultivos transitorios y de palma de aceite en Sabana de Torres 1992-2009.

CULTIVO*	AÑO					
	1990	1991	1992	1998	2001	2009
ARROZ	5.430	3.280	1.220	1.350	820	750
MAÍZ	3.586	2.240	1.403	320	210	933
SORGO	4.272	3.920	2.450	0	80	0
PALMA DE ACEITE	0	0	0	528	3.200	17.929

* N° de Hectáreas

Fuente: Elaboración propia con datos de las Evaluaciones Agropecuarias Departamento de Santander.

Según las Estadísticas del Departamento de Santander en 1992 *“el arroz es el cultivo que para 1992 llegó a niveles críticos, es así como al comparar el área cosechada durante 1990, 1991 y 1992 vemos que hubo una disminución de 65,19% del periodo 90 con respecto al 91 y de 66,2% del 91 comparado con el año 1992”*. Aunque estas cifras incluyen a municipios como Barrancabermeja y Puerto Wilches, que también sembraban arroz en los años 80, la disminución más notable se evidenció en Sabana de Torres.

Igualmente ha disminuido el área destinada para la ganadería (pasa de 79.000 ha en 1992 a 61.883 en 2009), y el hato, lejos de disminuir, sube de 106.800 cabezas en 1992 a 137.435 en 2009 (Evaluaciones Agropecuarias de Santander, 2009).

Esta disminución no se ha traducido en una merma en la producción, lo cual permite que el Municipio siga siendo uno de los principales productores de carne en el Departamento después Cimitarra y Rionegro. Estas evoluciones se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 5. Cabezas de ganado bovino y hectáreas de pasto en Sabana de Torres

DESCRIPCIÓN	AÑO			
	1992	1998	2001	2009
GANADO BOVINO*	106.800	103.943	113.596	137.435
PASTOS**	79.000	77.000	70.000	61.883

* N° de cabezas

** Hectáreas

Fuente: Elaboración propia con datos de las Evaluaciones Agropecuarias de Santander 1992-2009

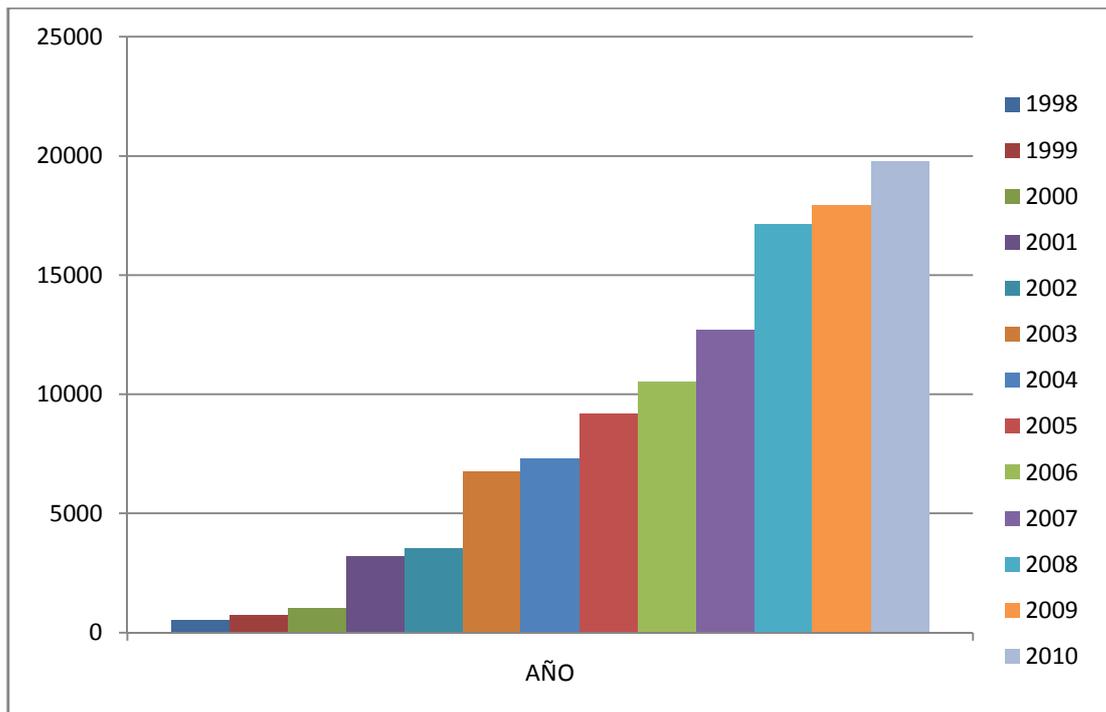
La mayor carga por hectárea muestra que los ganaderos en el Municipio han optimizado sus producciones y mejorado sus rendimientos, a través de la semi-estabulación, el pastoreo con rotación, la siembra de pastos de corte y la implementación de sistemas silvopastoriles. Igualmente se viene desarrollando un mejoramiento genético de las razas productoras de carne y leche.

A la inversa, se observa un incremento en el área de siembra de palma aceitera de 528 hectáreas en 1998 a 17.929 en 2009, la cual explica el desplazamiento de cultivos como el arroz y la disminución del área destinada para la ganadería.

El incremento del área del cultivo de palma de aceite obedece al impulso que conjuntamente viene implementando la empresa privada (plantas extractoras), organizaciones no gubernamentales y productores independientes que se

organizan en asociaciones y cooperativas para ejecutar proyectos de establecimiento del cultivo.

Gráfico 1. Evolución del área sembrada en palma de aceite, Sabana de Torres 1998-2010.



Fuente: Elaboración propia con datos de las Evaluaciones Agropecuarias de Santander 1998-2010.

Las tendencias deberían confirmarse, considerando que según el Plan de Desarrollo Sabana de Torres 2008-2011, existen en el municipio 35.000 hectáreas aptas para el cultivo de palma de aceite y que se estima que en los próximos 7 años se pueda tener el 100% del potencial sembrado.

Es interesante observar que, para el año 2007, según el Plan de Desarrollo Sabana de Torres 2008-2011, la participación de los modelos asociativos en el área total sembrada en palma de aceite en el Municipio, representaba un 42 %, superando levemente a las grandes empresas quienes aportaban el 40% del área.

Tabla 6: Porcentaje en participación del área de palma de aceite en Sabana de Torres 2007.

PRODUCTORES	PARTICIPACIÓN
INDEPENDIENTES	17,68
ASOCIADOS	42,39
EMPRESAS	39,92

Fuente: Plan de Desarrollo Sabana de Torres 2008-2011

5. MARCO CONCEPTUAL

5.1 La economía solidaria y la cultura organizacional

Las principales expresiones solidarias que existen en Colombia son las asociaciones, cooperativas y los fondos de empleados. La Ley 454 de 1998, por medio de la cual se determina el marco conceptual que regula el sistema de economía solidaria, las define como *“un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales, organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto actor y fin de la economía”*.

Esta definición le da herramientas a la sociedad en general para que a través de la unión de recursos culturales, económicos y territoriales sea responsable de su propio bienestar. El concepto de economía solidaria, *“es un concepto en desarrollo, propio de un actuar económico y social de amplios sectores sociales que no se comportan de una manera como lo plantean las concepciones económicas dominantes”* (Dávila, 2008, p. 60).

Según un informe de la Asociación Antioqueña de Cooperativas, a principios del siglo XX se inician los primeros trabajos sobre la legislación cooperativa en Colombia con la elaboración de un modelo de estatutos para las cooperativas de ahorro y crédito por el padre Jesús María Fernández, sin embargo la primera ley relacionada con la economía solidaria en Colombia se promulga en 1931 (Ley 134), por medio de la cual se reglamentan las “sociedades cooperativas. Luego, mediante la Ley 61 de 1936, el Estado interviene en la organización de modelos cooperativos. Mediante la Ley 115 de 1959 se obliga la enseñanza del cooperativismo en escuelas y universidades. Mediante el Decreto ley 1587 de 1963 se crea la Superintendencia de Cooperativas, la cual se transforma en DAANCOOP en 1981 y luego en la Superintendencia de Economía Solidaria en 1998.

A partir de la promulgación del Decreto ley de 1963, mediante el cual se constituye un nuevo marco legal del cooperativismo, se impulsa una alternativa de desarrollo local para empleados, pequeños comerciantes, campesinos y comunidad en general, a través de la creación de cooperativas de ahorro y crédito urbanas y rurales, donde las comunidades tienen la opción de asociarse para buscar objetivos comunes, fundamentalmente con el fin de mejorar su calidad de vida.

Algunas de esas asociaciones nacieron por iniciativa de las diócesis en sus zonas de influencia, como en el caso del Departamento de Santander, donde la Pastoral Social de la Diócesis de Socorro y San Gil desarrolló una cooperativa que contó con el apoyo de varios sectores de la economía en esta región.

Para Huertas (2005), el trabajo que realiza cada organización desde diferentes disciplinas, costumbres y tradiciones se entiende como cultura organizacional, entendiendo en este contexto que dicha cultura son todos aquellos acuerdos compartidos por la organización las cuales se construyen día a día. Sin embargo, desde una perspectiva más teórica sobre las prácticas organizacionales, Shein citado por Omar y Urteaga (2010) plantea que la cultura organizacional debe ser concebida como *“un patrón de presuposiciones básicas compartidas, aprendidas por un grupo y enseñadas a los nuevos miembros como un modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas del grupo”*. Este concepto resalta la importancia de la participación activa del grupo en el día a día, no solo en las actividades sino también en los problemas a que se enfrentan las organizaciones.

Es por esto que la participación constante y decidida de la totalidad de los miembros juega un papel importante en la consolidación de las organizaciones, debido a que la toma de decisiones define las acciones y objetivos a cumplir en cada organización.

5.2 La palma de aceite y el desarrollo regional

En las comunidades rurales donde se establecen cultivos de palma de aceite, se desarrolla una cultura en torno al cultivo y su agroindustria. Por ejemplo, en

municipio de Puerto Wilches, Santander, desde los primeros años de la década de 1970 cuando se establecieron las primeras plantaciones por parte de pequeños empresarios, la economía gira en torno a la cadena productiva hasta nuestros días.

El desarrollo rural involucra el concepto de territorialidad. Este es el motivo por el cual Schetjtman y Berdegué (2003), indican que se denomina desarrollo territorial rural, las regiones donde existe un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es alcanzar una mejor calidad de vida para sus habitantes.

En Puerto Wilches, las grandes empresas emplearon la totalidad de la mano de obra en las labores de establecimiento y mantenimiento de los cultivos de palma de aceite, así como en las plantas extractoras. Estos cultivos se expandieron durante los años ochenta y noventa por la totalidad de la zona rural disponible, y hacia finales de la década de 1990 se extendieron hacia los municipios cercanos como Barrancabermeja, Sabana de Torres, Cantagallo y San Pablo, estos dos últimos ubicados en la región del Sur de Bolívar.

La particularidad de estos nuevos cultivos es que han sido sembrados por productores independientes o bajo la modalidad de asociación, promovidos por las mismas empresas palmeras, organizaciones no gubernamentales y el sector público.

Tal como lo evidencia las cifras del DANE y del Plan de Desarrollo Sabana de Torres 2008-2011, la siembra de palma de aceite en este municipio ha estado influenciada desde finales de los años noventa por la cultura palmera de los municipios de Puerto Wilches y San Alberto. Este último pertenece al departamento del Cesar, en el cual se encuentra Indupalma, una de las empresas palmeras más grandes del país, la cual expandió su área de influencia hacia los municipios cercanos como Sabana de Torres bajo el modelo de alianzas productivas con pequeños y medianos productores que tenían tierras disponibles para la siembra. Sin embargo, parte de las nuevas siembras fueron establecidas

por iniciativa de productores agrícolas y pecuarios que vieron en la palma de aceite una oportunidad de aumentar sus ingresos.

El anterior es un claro ejemplo que el desarrollo territorial rural se construye a través de acuerdos y alianzas entre los distintos actores locales, con el objetivo de impulsar proyectos productivos que beneficien a la sociedad en general. Este enfoque territorial debe acompañarse de políticas públicas para generar confianza entre los distintos actores presentes en la cadena productiva, como lo plantea el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA (2003): *“El enfoque territorial busca desplazar el eje articulador de las estrategias de desarrollo rural del ámbito del proceso productivo en sí mismo al ámbito del territorio”*.

De otra parte, dada las características ambientales, edáficas, climáticas y sociales, los productores y entidades relacionadas con el sector palmero, vieron en el cultivo de la palma de aceite una oportunidad para que los pequeños productores agrícolas y pecuarios del municipio utilicen esta ventaja comparativa para mejorar sus niveles de vida, de la mano con la empresa privada, el sector público y demás actores locales.

La participación de estos productores agropecuarios en la formación de los modelos asociativos para la ejecución de proyectos de establecimiento de palma de aceite, encaja en el concepto de desarrollo endógeno planteado por Vásquez citado por Eslava (2007, p. 24) el cual *“busca satisfacer las necesidades y demandas de la población local en los procesos de desarrollo, pero con la particularidad de que pretende potenciar las dimensiones sociales y culturales que afectan el bienestar de la sociedad”*.

Otra de las características que sobresale en el municipio es que las tierras aptas para la siembra de palma de aceite se encuentran en manos de pequeños y medianos productores. Adicionalmente la baja rentabilidad de la actividad ganadera, obliga a dichos productores a buscar otras alternativas para la generación de ingresos en sus parcelas. Es por esto que desde finales del siglo

pasado algunas entidades intentaron la siembra de cultivos propios de la región del Magdalena Medio como el cacao y el caucho, pero los resultados fueron desalentadores. Caso contrario ocurrió con la palma de aceite cuyo comportamiento agronómico y buenos rendimientos convencieron a los productores agropecuarios para masificar su siembra en el municipio.

Este es el motivo por el cual la siembra de palma de aceite se ha convertido en una alternativa viable en la generación de ingresos sostenibles para los productores locales y la sociedad en general. Sin embargo para la adjudicación de subsidios por parte del Estado, solo se permite un número determinado de hectáreas para la siembra por beneficiario, el cual depende de las condiciones edafo-climáticas de la zona donde se ubiquen los proyectos.

Esta nueva alternativa no solo beneficia a las familias productoras. También es causante del aumento en la mano de obra en empleos temporales y permanentes. Así, en una finca con 10 hectáreas o menos, generalmente se necesita por lo menos un trabajador permanente para que se encargue de monitorear a diario el cultivo y planificar las labores que se van a realizar. Esta cifra es ratificada en una investigación realizada por Mosquera y García (2005) sobre el impacto de la agroindustria de la palma de aceite en algunos municipios en Colombia.

Según los tipos de finca, el trabajo permanente, puede ser un miembro de la familia o un obrero contratado. Sin embargo existen fincas donde es el mismo productor quien asume las labores de planificación y monitoreo de todas las labores a ejecutar en sus sistemas productivos palmeros.

Entre los empleos temporales se encuentran los destinados a labores como siembra, cosecha, viveros, podas, plateo, manejo de plagas y enfermedades. También se recurre a asistentes técnicos (tecnólogos agrícolas, ingenieros agrónomos, ingenieros agrícolas). Así mismo se benefician otros actores involucrados en el mercado (proveedores de insumos agrícolas), y la agroindustria (trabajadores de las plantas de beneficio, transportadores, maquinaria pesada para la adecuación de suelos y drenajes).

Entonces el desarrollo económico local “se relaciona con la valorización de los recursos y las capacidades locales (recursos endógenos), con la promoción de sinergias entre actores públicos y privados (alianzas estratégicas), con la generación de nuevas instituciones (tanto a nivel de organizaciones y como de reglas socialmente instauradas) así como la innovación tecnológica y de estrategias de intervención” (Eslava, 2007, p. 28).

Dado lo anterior y adaptando el concepto de Desarrollo Económico Local-DEL, propuesto por Llorens, citado por Eslava (2007, p. 29), la lógica de los elementos que caracterizan el DEL es la siguiente:

Grafico 2: El Desarrollo Económico Local



Fuente: Eslava (2007).

Surge entonces la pregunta si el desarrollo local contribuye al desarrollo regional, teniendo en cuenta que el municipio está ligado a otras localidades cuyas economías dependen del cultivo de palma de aceite y de su procesamiento como Puerto Wilches (Santander) y San Alberto (Cesar), pertenecientes a las regiones del Magdalena Medio y sur del Cesar respectivamente.

La forma en que articulan los distintos actores del Municipio para ejecutar proyectos de establecimiento de palma de aceite, refleja que los procesos de desarrollo local *“no son simplemente procesos de desarrollo económico, sino que plantean la articulación de la eficiencia productiva con la equidad social”*. (Arocena, 1995, p. 111). En este sentido, la modalidad de alianzas estratégicas entre distintos actores locales para generar proyectos productivos, encaja en el anterior planteamiento, tal como se hará evidente en la cuarta parte de este trabajo.

Veremos cómo las formas de organización presentes en el municipio encajan con la visión pluralista de ver el desarrollo de Crevoisier (1998), citado por Bucheli (2008) en la cual: *“reconocer la presencia de comunidades locales con la capacidad de organizar la producción, gerenciar sus recursos, desarrollar un conocimiento propio y reconocer estos elementos, como estructurantes de la economía y de la sociedad con sus propias diversidades”* (Bucheli, 2008, p. 113).

5.3 Las Alianzas Estratégicas

En Colombia, con el objetivo del aprovechamiento de las economías de escala y dada la coyuntura social y económica de la década de los noventa, se presenta por parte del gobierno nacional una propuesta que permita que productores, empresa privada, comercializadores, organizaciones no gubernamentales, entidades públicas e industriales se organicen para desarrollar nuevos proyectos productivos agropecuarios.

Este modelo es el reflejo de algunos conglomerados agrícolas o clúster que han surgido tanto en países desarrollados como en vía de desarrollo. Según un estudio del IICA y el Ministerio de Agricultura (Cano et al., 2006) las alianzas estratégicas

se definen como el *“conjunto de relaciones y arreglos formales entre productores de bienes agropecuarios asociados con comercializadores, agroindustriales y organismos de apoyo, públicos o privados, cuyo propósito es expandir empresarialmente las áreas de cultivo de tardo rendimiento y actualizar tecnológicamente a las unidades de productores que operan fincas pequeñas”*.

Las Alianzas Estratégicas son un modelo de asociación que los cultivadores de palma y su agroindustria han adoptado desde finales del siglo pasado y son considerados según la investigación realizada por la Fundación Seguridad y Democracia como *“un novedoso paradigma de acción colectiva vinculado a las economías de escala que integra pequeñas y mediana unidades campesinas asociadas entre sí con grandes empresas agroindustriales y contribuye, dentro de esa “Responsabilidad Social Empresarial” enfatizada por Fedepalma en su XV Conferencia Internacional, a que los modelos de desarrollo pasen de abstractos enunciados gubernamentales a planes de modernización económica y redistribución social compartidos por el Estado y los diferentes sectores privados”* (Rangel et al., 2009, p. 21).

Un estudio realizado por Fedepalma, IICA y Finagro, sobre las Alianzas Estratégicas en el cultivo de palma de aceite en Colombia muestra que las siembras nuevas de 1998 a 2005 (52.000 Hectáreas) correspondieron al modelo de alianzas; hacia el año 2005 existían 83 alianzas compuestas por 4.586 agricultores en todo el país (Fedepalma, 2005).

En este estudio se clasificaron las alianzas estratégicas así:

- Grupo 1: Alianzas promovidas principalmente por ONG o por empresas privadas con importante participación de fondos de cooperación internacional. Estas tienen un elevado desarrollo institucional, especialmente en aspectos técnicos y administrativos.
- Grupo 2: Alianzas promovidas desde la iniciativa de ONG y de Empresas privadas. Son fuertes en institucionalidad; algunas presentan buenos

niveles de aptitud agroecológica pero aparecen otras con limitantes en este aspecto.

- Grupo 3: Alianzas promovidas desde la iniciativa única del sector privado, se caracterizan por poseer adecuado acceso a incentivos, una institucionalidad más desarrollada en la que se encuentran contratos más formales y de esta forma poseen una expectativa de acompañamiento más confiable.
- Grupo 4: Alianzas que han sido promovidas desde la iniciativa pública y privada sin presencia de ONG. Se caracterizan por presentar una incipiente institucionalidad dada la informalidad que existe en las relaciones contractuales en los diferentes actores.

Estas alianzas contaron con subsidios aportados por Estado como el Incentivo a la Capitalización Rural-ICR, el cual se otorga a productores que se hayan financiado con recursos de Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario-FINAGRO (banco de segundo piso que ofrece recursos para el desarrollo agropecuario mediante créditos a través de los intermediarios financieros), por lo menos el 40% de sus proyectos. El objetivo de este incentivo es promover la reconversión y modernización de pequeños, medianos y grandes productores agropecuarios.

Según FINAGRO un pequeño productor es *“toda persona cuyos activos totales para 2010 no superen los \$ 55.900.550 incluidos los del cónyuge, según balance comercial aceptado por el intermediario financiero y que por lo menos 75% de sus activos estén invertidos en el sector agropecuario o que no menos de las dos terceras partes de sus ingresos provengan de la actividad agropecuaria”* (Manual Finagro, 2010). Pero también calificará como pequeño productor cualquier modalidad de asociación cuando todos sus miembros califiquen individualmente como pequeños productores.

El ICR cubrirá el 40% del costo del proyecto productivo de pequeños productores y hasta el 30% del costo de la inversión, sin exceder 500 salarios mínimos legales

mensuales. Y para asociaciones de pequeños productores con mínimo 20 asociados o alianzas estratégicas, el monto será de hasta 5.000 salarios mínimos mensuales.

Otro incentivo que respalda los créditos para pequeños productores, asociaciones y cooperativas es el Fondo Agropecuario de Garantías-FAG, creado por la ley 21 de 1985 para quienes no puedan ofrecer las garantías exigidas por los intermediarios financieros. Sin embargo la ley 633 de 2000, reglamentó la cobertura del FAG para respaldar proyectos de medianos y grandes productores, así como alianzas entre pequeños y otros productores.

5.4 Los modelos asociativos

Dos conceptos fundamentales para abordar los modelos asociativos presentes en el municipio son la asociación y el cooperativismo. El concepto de asociación se encuentra relacionado con la agrupación libre de personas unidas por una causa común, que generalmente persiguen beneficios económicos, políticos y sociales. Es por esto que Barthélémy (2003) se refiere a las asociaciones como organizaciones llamadas a resolver la crisis de la relación entre el individuo y el Estado y a fundar una renovación de la ciudadanía.

En este sentido, la creación de agrupaciones, producto de la iniciativa de individuos y de los grupos sociales como respuesta a las transformaciones en los ámbitos técnico, económico y social, con el fin de organizarse en función de unos objetivos comunes, se constituye en una alternativa de desarrollo democrático y participativo desde lo local.

Así mismo, la intervención de agentes externos con iniciativas de organización y gestión, diferentes a entidades del Estado, hace que las asociaciones construyan nuevas relaciones sociales participativas, como el caso de aquellas asociaciones que desarrollan actividades en el sector rural.

Por otra parte, el cooperativismo surge como un enlace entre la asociación y la empresa, tomando como base que una empresa está compuesta por asociados.

Se trata, como lo señala Uribe (2001), de *“un sistema socio-económico basado en la autonomía de las unidades que lo integran, en una administración interna democrática y en la ausencia de ánimo lucrativo”*. Lo anterior indica que bajo este sistema, sus integrantes buscan mejorar algún aspecto en su calidad de vida.

En relación con el concepto de empresa, Sarmiento (2003) define al cooperativismo como una organización que *“implica un tipo específico de cooperación consciente que se refiere única y exclusivamente a la satisfacción en forma conjunta de necesidades económicas, sociales, culturales y ambientales de los asociados y de su entorno (comunidad en general), a través de una empresa, de conformidad con los valores y principios del cooperativismo universalmente aceptados”*. Este concepto implica que la cooperativa beneficia no solo a sus asociados, sino también a la sociedad en general en el marco de un desarrollo local.

Desde la perspectiva organizacional Dávila (2004) señala a la cooperativa como *“un modelo sistemático de organización democrática y participativa que propone una organización alternativa al modelo burocrático, donde se busca que el colectivo gobierne y dirija la organización, buscando que la autoridad delegada sea asumida por éste”*.

Las nuevas cooperativas rurales que surgen actualmente, pretenden ser respuestas al modelo neoliberal impuesto a los países latinoamericanos, el cual para Bucheli (2002) excluye a la economía campesina. En este contexto, este tipo de asociatividad impulsa los procesos de desarrollo endógeno en las áreas rurales y el desarrollo local como una alternativa al modelo de economía neoliberal.

Las cooperativas rurales están conformadas no solo productores agropecuarios sino también por personas ligadas al campo. Cumplen las funciones de ahorro y crédito, y también proveen de materiales e insumos para el establecimiento y mantenimiento de sus producciones.

5.5 Las entidades de apoyo al modelo asociativo

Son varias las entidades de carácter privado del orden Nacional e Internacional, gubernamentales y no gubernamentales, que desarrollan programas de apoyo a los cultivadores de palma de aceite en Colombia. Sus aportes se realizan a través de la cofinanciación de proyectos productivos presentados por asociaciones y cooperativas en su estructuración y ejecución, además del apoyo al servicio de asistencia técnica y al fortalecimiento institucional.

De las organizaciones no gubernamentales que más se destacan en el municipio de Sabana de Torres se encuentra el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (PDPMM), que hace presencia en 30 municipios de la región del Magdalena Medio. Nace a mediados de la década del noventa por iniciativa de entidades como la Diócesis de Barrancabermeja, la Unión Sindical Obrera USO, el Centro de Investigación y Educación Popular CINEP, ECOPETROL y las comunidades de la región. A la fecha el programa ha ejecutado más de 500 proyectos en educación y participación para la paz, construcción de redes y fortalecimiento de las instituciones y la cultura, y proyectos para el fortalecimiento de fincas campesinas y economías populares para fomentar la permanencia productiva de los pobladores en su territorio. Los recursos para el funcionamiento del programa fueron financiados por el Banco Mundial y ECOPETROL. A partir del año 2002 la Unión Europea firma un convenio para cofinanciar el programa Laboratorios de Paz en el Magdalena Medio.

El programa a finales de la década del 90, ve la necesidad de organizar a pequeños productores del municipio de Sabana de Torres y crear una asociación que gestionaría recursos para la siembra de palma de aceite con el apoyo de la Gobernación de Santander y la Alcaldía Municipal. Así fue como nació la Asociación de Palmicultores de Sabana de Torres ASOPALSAT, con el objetivo de establecer 500 hectáreas con pequeños productores.

Otra entidad que intervino en los procesos de siembra y organización es la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID. Se trata de

la agencia extranjera responsable de la planificación, ejecución y administración de los programas de asistencia social, económica y humanitaria del gobierno de los Estados Unidos a nivel mundial.

En Colombia USAID desarrolla el programa Mas Inversión para el Desarrollo Sostenible MIDAS, el cual *“es un programa de desarrollo alternativo que genera y fortalece fuentes sostenibles de ingresos y empleos lícitos en el sector privado, y a su vez, fomenta el crecimiento económico y la competitividad del sector productivo del país. Se trabaja en conjunto con la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional “ACCIÓN SOCIAL” para contribuir con las políticas del gobierno nacional”* (Programa Midas, 2008). En el año 2006 el programa se une con la empresa INDUPALMA para crear la Cooperativa de Cultivadores de Palma de Aceite de Sabana de Torres COOPSABANA I, para la siembra de 1.300 hectáreas de palma de aceite en Sabana de Torres, el cual se ejecuta a través de un crédito por Agro Ingreso Seguro.

La empresa Indupalma cuya zona de influencia es el Sur del Cesar y el Magdalena Medio ofrece servicios de *“asesoría para la identificación, estructuración y ejecución de proyectos relacionados con la siembra y manejo de plantaciones de palma de aceite, de montaje y operación de plantas de procesamiento de fruto y almendra de palma y de otros procesos agroindustriales, acorde con las necesidades de los productores agrícolas y las mejores condiciones de competitividad y sostenibilidad empresarial”* (Indupalma, 2008). Esta empresa también ha desarrollado varias alianzas estratégicas en el municipio de Sabana de Torres, con pequeños y medianos productores.

6. RESULTADOS

6.1 Los modelos asociativos en Sabana de Torres

Como resultado del sondeo inicial y mediante las entrevistas a los gerentes de las asociaciones y cooperativas, además teniendo como referente el estudio de Alianzas Estratégicas realizado por Fedepalma en 2005, se clasificaron los modelos asociativos presentes en el municipio de Sabana de Torres, de acuerdo a su forma de creación y estructura así:

Grupo I: Asociaciones promovidas y apoyadas por agencias de cooperación internacional, la empresa privada y los productores.

Grupo II: Asociaciones promovidas y apoyadas por Organizaciones No Gubernamentales, entidades públicas y productores.

Grupo III: Asociaciones promovidas y apoyadas por entidades privadas, agencias de cooperación internacional, entidades oficiales y productores.

El resultado de la selección de las asociaciones o cooperativas presentes en el municipio para ser objeto del trabajo de investigación fueron:

- ❖ Grupo I: COOPSABANA I. Cooperativa de Palmicultores de Sabana de Torres.
- ❖ Grupo II: ASOPALSAT. Asociación de Palmicultores de Sabana de Torres.
- ❖ Grupo III: PALMARES EL PORTICO: Asociación Palmares de Sabana de Torres, Asociación Palmares La Gómez, Asociación Palmares de San Isidro.

6.1.1 Caso de modelo asociativo del grupo I: Coopsabana I

En el distrito de riego ASOLEBRIJA en Sabana de Torres, construido por el Instituto Colombiano para la Reforma Agraria-INCORA a principios de la década de 1970, fueron divididas y adjudicadas 9.000 hectáreas por el Instituto Nacional de Tierras-INAT en 1983. Los beneficiarios del distrito dedicaron sus tierras principalmente para la siembra de arroz, llegando a sembrar hasta 5.000

hectáreas. Pero la crisis que impactó el sector rural colombiano a principios de la década de 1990, llevó a estos agricultores a dedicar sus tierras para la cría y ceba de ganado vacuno, así como la siembra de cultivos transitorios como el maíz y sorgo.

En el año 2003, algunos productores tuvieron la iniciativa de establecer palma de aceite en sus predios y en total disponían de aproximadamente 1.500 hectáreas para iniciar el proyecto. Es aquí cuando buscaron la asesoría de la empresa Indupalma, la cual determinó como requisito fundamental, que los predios se situaran lo más agrupado posible, pero desafortunadamente éstos se encontraban dispersos en las 9.000 hectáreas del Distrito. Ante el retiro de la mayoría de los productores que estaban dispuestos a pertenecer al proyecto, el inconveniente fue resuelto mediante la incorporación de agricultores ubicados por fuera del área del distrito de riego.

Fue así como se logró asociar 52 socios en 39 predios para un total de 1.300 hectáreas disponibles para el proyecto y finalmente el 14 de diciembre de 2006 se constituyó legalmente la cooperativa. Cada asociado debía ser propietario o por lo menos poseer una carta venta (documento legalmente válido, firmado ante un notario entre las partes, que certifica la compra y/o venta de un predio) de mínimo 10 hectáreas. Indupalma se encargó de gestionar el crédito ante el Banco Agrario, beneficiando al proyecto con Agro Ingreso Seguro, subsidio otorgado por el Estado a través de FINAGRO a mediados de 2007. Estos créditos tienen cuatro años de gracia y un plazo que oscila entre los 8 y hasta 12 años dependiendo de las condiciones de los predios de cada productor. El Programa MIDAS de USAID apoyó con 1.200 millones al proyecto representado en estudios de la titulación de los terrenos, análisis de suelos y capacitaciones para los asociados en administración, aplicación de tecnologías y formación de modelos asociativos.

De acuerdo a los estatutos, las personas naturales que quieran hacer parte de la cooperativa deberán presentar como requisito fundamental que son propietarios de algún predio rural en la zona de influencia, es decir, el municipio de Sabana de Torres. Las personas jurídicas de carácter privado sin ánimo de lucro, las

sociedades de familia y las entidades del sector cooperativo que persigan fines que contribuyan a la misión social que quieran hacer parte de la cooperativa deberán presentar el certificado de registro y representación legal. Para ambos casos el pago de la cuota de admisión será del 20% de 1 salario mínimo legal mensual vigente y previa decisión favorable del Consejo de Administración, pero además al ingresar a la cooperativa todo socio deberá aportar al patrimonio social el 25% del salario mínimo mensual legal vigente.

El patrimonio de la cooperativa está constituido por los aportes sociales e individuales, los fondos de reservas de carácter permanente y los auxilios y/o donaciones que se reciban con destino al incremento patrimonial.

Los órganos de administración, control y vigilancia que se encuentran contemplados en los estatutos establecen que la dirección y administración de la cooperativa está a cargo de la asamblea general, el consejo de administración y el gerente. El control y vigilancia está a cargo de la junta de vigilancia y el revisor fiscal.

La Asamblea General se constituye en reunión de los asociados o los delegados elegidos por estos. Este es el órgano principal de administración de la cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados. Las Asambleas Ordinarias se reúnen una vez al año, dentro de los tres primeros meses del año y las Extraordinarias se podrán reunir en cualquier momento cuando se trate de asuntos imprevistos que no puedan postergarse hasta la siguiente Asamblea General Ordinaria.

La convocatoria para la reunión de la asamblea ordinaria se hará por el Consejo de Administración, dentro de los tres primeros meses del año pero también puede ser convocada directamente por el 15% de los asociados hábiles (se encuentren al día en el cumplimiento de sus obligaciones con la cooperativa). Toda convocatoria se realiza mediante comunicación escrita a cada uno de los asociados con mínimo diez días de anticipación.

Para que la Asamblea sea válida debe reunir los siguientes requisitos:

- a. Convocatoria formal
- b. Quórum Estatutario: Asistencia de la mitad de los asociados hábiles.
- c. Instalación pública
- d. Deliberaciones y decisiones sujetas a la ley y los estatutos.
- e. Elección pública y democrática de los delegados

La Asamblea es dirigida por el Presidente o Vicepresidente del Consejo de Administración, luego de verificar quórum se aprueba el reglamento propuesto por el Consejo de Administración y a continuación se procede a la elección de la mesa directiva, esta elección se hará por el sistema de nominación. Las decisiones de la Asamblea se tomarán por mayoría absoluta (la mitad más uno de los asistentes), sin embargo se requiere del voto favorable de las 2/3 parte de los asistentes para las reformas de estatutos, la fijación de aportes extraordinarios, amortización de aportes, la transformación, la fusión, la incorporación y la disolución para la liquidación de la cooperativa. Los miembros del Consejo de Administración, de la Junta de Vigilancia, el Gerente y los empleados de la cooperativa, no podrán votar en aquellos casos en los que se trate de asuntos que afecten su responsabilidad.

El Consejo de Administración de la cooperativa está conformado por un Presidente, un vicepresidente, un secretario, dos vocales y cinco suplentes. Este Consejo está elegido para una duración de dos años y se reúne cada dos meses por convocatoria escrita de su presidente o a solicitud de la Junta de Vigilancia, del Revisor Fiscal o del gerente. Las decisiones del Consejo se tomarán por mayoría de votos de sus miembros principales asistente a la reunión.

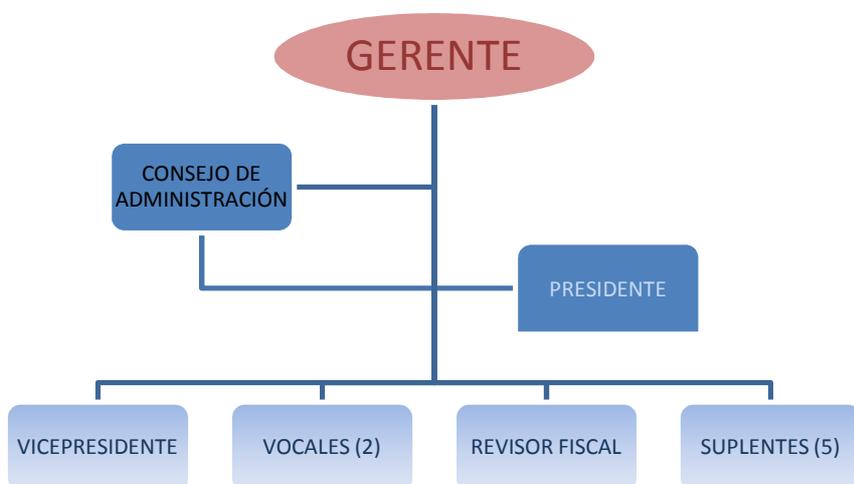
Para la elección de sus miembros, los candidatos serán propuestos por los asociados o sus delegados asistentes a la Asamblea. Los diez aspirantes (5 principales y 5 suplentes) presentan sus planchas a consideración de los votantes. Una vez elegidos los miembros del Consejo, se reúnen a los quince días para nombrar o ratificar al gerente de la cooperativa.

Las principales funciones del Consejo son planificar, organizar y dirigir la ejecución de las políticas y directrices trazadas por la Asamblea General, así como el diseño, revisión y aprobación de la estructura administrativa de la cooperativa. Otra función es el nombramiento del Gerente quien es el representante legal de la cooperativa y el responsable de dar cumplimiento a las resoluciones y acuerdos de la Asamblea y el Consejo, también la ejecución y control de los proyectos de la entidad. Este cargo es de libre nombramiento y remoción.

El aporte de cada socio actualmente es de \$ 1.600 mensuales por hectárea de palma de aceite sembrada. Estos recursos administrados por el gerente, son utilizados para el pago de gastos de funcionamiento como los salarios del gerente, secretaria y el pago de servicios públicos. Pero también con estos recursos, la cooperativa otorga créditos en forma individual para financiar actividades productivas, de mejoramiento personal o familiar y para satisfacer necesidades básicas o de calamidad doméstica de acuerdo a los reglamentos expedidos en el Consejo de Administración.

Los dineros provenientes de la venta del fruto a Indupalma se giran directamente a la fiducia, la cual administra estos recursos, una parte de estos son utilizados para el pago del crédito que cada socio adeuda ante el Banco Agrario, el restante se le entrega a cada asociado.

Grafico 3: Consejo de administración Coopsabana I



Fuente: Elaboración propia basado en las Estatutos de la Cooperativa

6.1.2 Caso de modelo asociativo del grupo II: Asopalsat

El Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio llegó al municipio de Sabana de Torres en el año de 1999 con la intención de apoyar a pequeños productores en la formación de asociaciones para la ejecución de proyectos productivos. Fue así como nace la Asociación de Palmicultores de Sabana de Torres-ASOPALSAT, constituida inicialmente con 39 socios fundadores mediante Asamblea General, con el apoyo económico de la Gobernación y la Alcaldía Municipal para la siembra de 500 hectáreas de palma de aceite.

Los recursos del PDPMM y fueron dirigidos hacia la capacitación en el fortalecimiento organizacional, administración y gestión de los créditos para el establecimiento del cultivo. El crédito asociativo fue adquirido en Bancolombia y se otorgó el Incentivo a la Capitalización Rural-ICR, por parte de FINAGRO. Estos créditos tienen un plazo que oscila entre los 9 y hasta 12 años dependiendo de las condiciones de los predios de cada productor.

El Departamento a través de la Fundación para el Desarrollo de Santander Fundesan, cofinanció el proyecto con recursos para la compra de insumos en la etapa de establecimiento y mantenimiento durante los tres primeros años o la etapa improductiva del cultivo. Y la alcaldía municipal de Sabana de Torres se vinculó al proyecto a través del subsidio en el 50% del material vegetal, con la construcción de un vivero para tal fin.

En los últimos años, la asociación ha suscrito convenios con otras entidades como la cooperativa Coomultrasan y la Fundación para el Desarrollo del Magdalena Medio, Fundesmag, para entregar créditos a sus asociados. Otro tipo de convenios se han establecido con compañías de celulares para la afiliación de sus socios mediante planes corporativos y con algunos supermercados del municipio.

En el año 2006, la asociación gestiona un crédito ante Bancolombia para el establecimiento de otras 500 hectáreas de palma de aceite. Los beneficiarios

fueron agricultores del municipio que disponían de terrenos propios (mínimo 10 hectáreas). Algunos de los beneficiarios de la primera fase (siembra de 500 hectáreas con el PDPMM) parcelaron y titularon sus predios para que miembros de su familia pudieran acceder al nuevo proyecto pero en términos generales el 95 % fueron nuevos asociados.

Las condiciones para ser socio se encuentran estipuladas en los estatutos y el primer requisito es que el productor tenga a cargo o bajo su responsabilidad un grupo familiar, además debe poseer los activos patrimoniales establecidos por FINAGRO. La cuota de afiliación es de un salario mínimo mensual vigente.

La dirección y administración de la asociación se encuentran a cargo de la Asamblea General y la Junta Directiva. La Asamblea General es el órgano de máxima autoridad, sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, será convocada por la Junta Directiva, la Junta de Vigilancia, el revisor fiscal o las dos terceras partes de los asociados hábiles. Las reuniones ordinarias se efectúan durante los tres primeros meses de cada año y deben ser citadas con mínimo 15 días de antelación. La extraordinaria cada vez que se requiera, citadas con mínimo cinco días de antelación.

Las funciones principales de la Asamblea son: Elegir democráticamente los miembros de la Junta Directiva (mediante nominación y voto público por un periodo de dos años pudiendo ser reelegidos) y junta de vigilancia, aprobar y reformar los estatutos y reglamentos de la asociación, establecer planes y programas para el cumplimiento de los objetivos, elegir el Revisor Fiscal y asignarle su remuneración, aprobar los informes y balances presentados por la Junta Directiva y evaluar planes de trabajo y proponer ajustes.

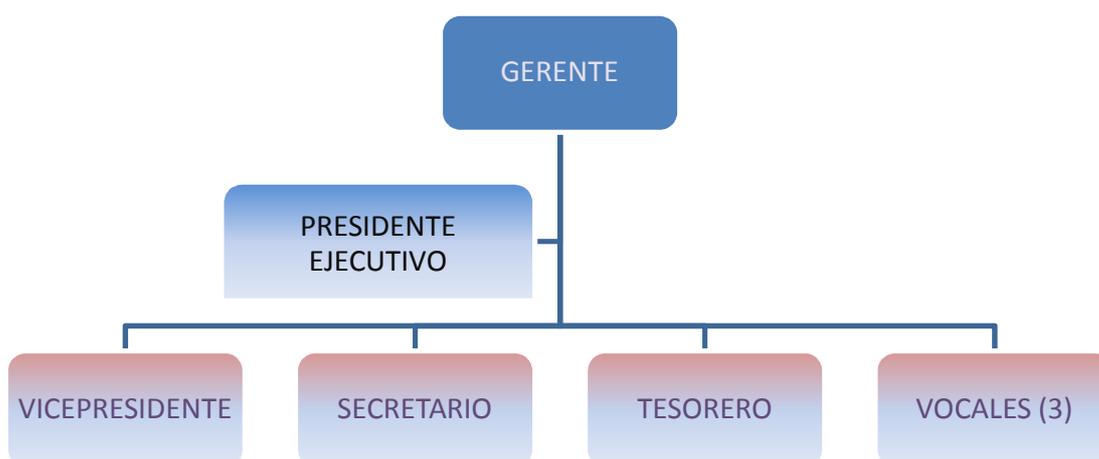
El quórum deliberatorio se constituye con la mitad más uno de los asociados hábiles, cada socio tendrá derecho a un voto y no habrá delegación. Si pasada una hora de la Asamblea citada y no hay quórum se realizará con los asociados hábiles que se encuentren presentes siempre y cuando no sea inferior al 20 %. Las decisiones serán aprobadas por más del 50 % de los presentes salvo reforma

de estatutos, fusión, transformación, liquidación, en cuyos casos se requiere las 2/3 partes de los asociados hábiles presentes. Las decisiones de cada Asamblea quedan consignadas en el libro de actas que diligencia el Secretario junto con el Presidente.

La Junta Directiva está conformada por siete miembros principales y dos miembros suplentes numéricos, para su funcionamiento tiene un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y tres vocales con voz y voto. Sus funciones principales son: Convocar Asamblea General y elaborar lista de asociados hábiles, establecer la estructura administrativa, la planta de personal y los niveles de remuneración, nombrar al gerente, administrar los recursos de la Asociación de acuerdo a las normas establecidas y celebrar acuerdos con otras entidades.

Actualmente la asociación establece que el aporte de cada socio es de \$ 45.000 mensual y además se retiene el 1% del producto de la venta del fruto. Como la venta del fruto se realiza a nivel asociativo, de estos recursos que recibe la asociación, se realizan los descuentos a cada socio por la cuota mensual y otros (si este ha solicitado un anticipo para la compra de insumos y/o obras de adecuación).

Gráfico 4: Junta Directiva Asopalsat



Fuente: Elaboración propia basado en los estatutos de la Asociación

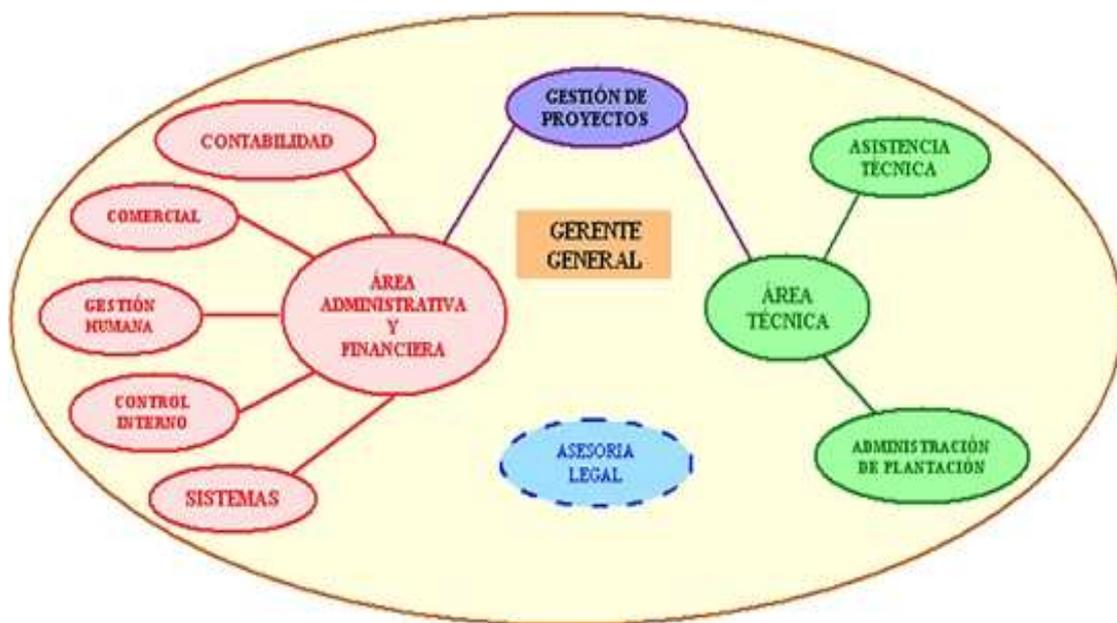
6.1.3 Caso de modelo asociativo del grupo III: Palmares El Pórtico

Hacia el año 2006, por iniciativa de algunos productores agropecuarios de Sabana de Torres, se busca la asesoría de Palmares El Pórtico, una empresa con experiencia en el cultivo de palma de aceite bajo el modelo asociativo en el sur del Cesar, para la creación de una asociación que ejecutara un proyecto de establecimiento de palma de aceite. Dadas las características de la zona y la ubicación de los productores interesados, se conformaron tres asociaciones para darle viabilidad al proyecto: Asociación Palmares de Sabana de Torres con 76 productores, Asociación Palmares La Gómez con 62 productores y Asociación Palmares de San Isidro con 32 productores, para un total de 1.700 hectáreas disponibles.

El crédito fue adquirido en Bancolombia con el subsidio del Incentivo a la Capitalización Rural-ICR del 40% por beneficiario, con un plazo que va desde los 9 hasta los 12 años. Cada productor debe ser propietario de mínimo 10 hectáreas. El programa MIDAS de USAID se vinculó al proyecto mediante el aporte de las capacitaciones y la administración del proyecto desde noviembre de 2006 hasta agosto de 2009, a partir de esta fecha estos componentes fueron asumidos por el programa Acción Social de la Presidencia de la República.

Palmares El Pórtico es una sociedad limitada integrada por las tres asociaciones. Se reúnen cada tres meses en una Asamblea General de Socios. En los tres primeros meses del año se realiza la presentación del informe de gestión. La estructura organizativa se encuentra conformada de la siguiente forma:

Grafico 5: Estructura organizacional de Palmares El Pórtico.



Fuente: Página web <http://palmareselportico.com>

Para ser socio de alguna de las asociaciones que integran El Pórtico es necesario cumplir con los requisitos establecidos en sus estatutos, dos de los principales son: Responder por la manutención de un grupo familiar a su cargo, compuesto por personas que no pertenezcan a la población económicamente activa. Se entiende por núcleo familiar la unidad compuesta por el Asociado cabeza de familia y su esposa o compañera e hijos. Madre e hijos en caso de la mujer cabeza de familia, hijos con padres y/o hermanos y tener activos familiares brutos no superiores a ciento sesenta y cinco (165) salarios mínimos mensuales legales, incluida la tierra. Dichos activos serán valorados a precio de mercado, de los cuales como mínimo un 25% debe estar representado en activos útiles a los proyectos que adelante la Asociación tales como tierra, riego, medios de transporte, maquinas, herramientas e insumos de producción. En la actualidad cada asociado debe hacer un aporte mensual de 30.000 pesos como cuota de sostenimiento.

En cuanto a la estructura organizacional de las asociaciones, sus estatutos estipulan que cada Asociación es administrada y dirigida por la Asamblea General, la Junta Directiva y el Representante Legal. Además cuenta con una Junta de

Control Social y un Revisor Fiscal, quién no tiene la calidad de Asociado. La Asamblea General es el órgano máximo de administración y sus decisiones son obligatorias para todos los Asociados siempre que se haya adoptado de conformidad con las normas legales, estatutarias o reglamentarias. La constituye la reunión de los Asociados hábiles.

La Asamblea General Ordinaria es convocada, por la Junta Directiva dentro de los dos (2) primeros meses del año, si la Junta Directiva no hace la convocatoria esta es convocada por la Junta de Control Social dentro de los primeros cinco (5) días calendario del tercer mes. La Junta de Control Social o mínimo el diez por ciento (10%) de los Asociados, puede solicitar a la Junta Directiva la convocatoria de Asamblea General Extraordinaria, cuando la Junta Directiva deje transcurrir cinco (5) días calendario, sin pronunciarse sobre el particular, el organismo que haya elevado la solicitud podrá convocar directamente a la Asamblea. Las elecciones se realizarán por el sistema que adopte por mayoría la Asamblea, que bien puede ser por postulación individual o por el sistema de planchas.

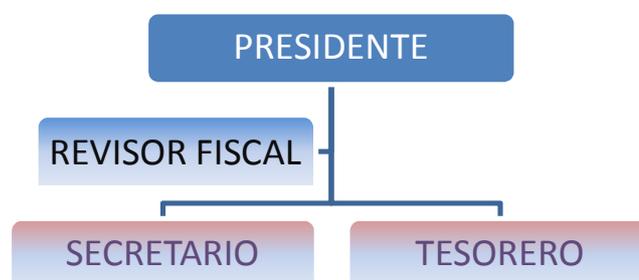
Si la Asamblea decide adoptar por mayoría el sistema de planchas, se tendrá en cuenta lo siguiente, a) La presidencia ordenará un receso de diez (10) minutos para la elaboración de las planchas, b) Las planchas deberán ser claras y contener la totalidad de los reglones diligenciados, c) Pasados diez (10) minutos, la Presidencia declarará cerrada la elaboración de planchas y ordenará la inscripción de éstas, las que el Secretario enumerará en orden de presentación. d) La Presidencia anulará las planchas que no reúnan los requisitos anteriores. e) Cualquier Asociado inscrito en una plancha puede retirar su nombre de la lista y los postulantes de la lista deben en un tiempo no mayor de cinco (5) minutos adecuarla. Vencido éste tiempo, si no se presentada nuevamente, se tendrá como no inscrita. f) No podrá un Asociado aparecer en más de una lista, en tal caso deberá decidir a cual lista desea pertenecer, antes de iniciarse la votación. Los postulantes de la lista incompleta deberán corregirla en un tiempo no mayor de cinco (5) minutos.

La Junta Directiva elegida por la Asamblea General de Asociados, es el órgano permanente de administración subordinado a las políticas y directrices de la Asamblea. Está integrada por tres (3) miembros principales y dos (2) suplentes numéricos, son elegidos para un período de un año. Para que la Junta Directiva pueda sesionar y tomar decisiones válidas, se requieren mínimo tres (3) miembros, los cuales son solidariamente responsables de sus decisiones excepto el que haya salvado su voto. Se reúne ordinariamente cada dos (2) meses y en forma extraordinaria cuantas veces sea necesario. La convocatoria debe hacerla el Presidente por comunicación escrita individual, con cinco (5) días hábiles de antelación, indicando la hora, día y sitio de la reunión.

Las principales funciones de la Junta Directiva son: Convocar a la Asamblea General, cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos y mandatos de la Asamblea, asignar los cargos dentro de la Junta Directiva, reglamentar y aplicar las sanciones para sus miembros, asociados y funcionarios que incumplan la Ley, los estatutos y reglamentos y reglamentar los estatutos y rendir informes a la Asamblea.

Adicionalmente tiene un Comité Técnico integrado por cada representante legal de las Asociaciones y el representante legal de El Pórtico en su calidad de operador del proyecto, este comité se reúne todos los meses. El representante legal es el gerente, quien es la persona que lidera los procesos administrativos y las gestiones entre las asociaciones.

Grafico 6: Junta Directiva de asociaciones pertenecientes a El Pórtico

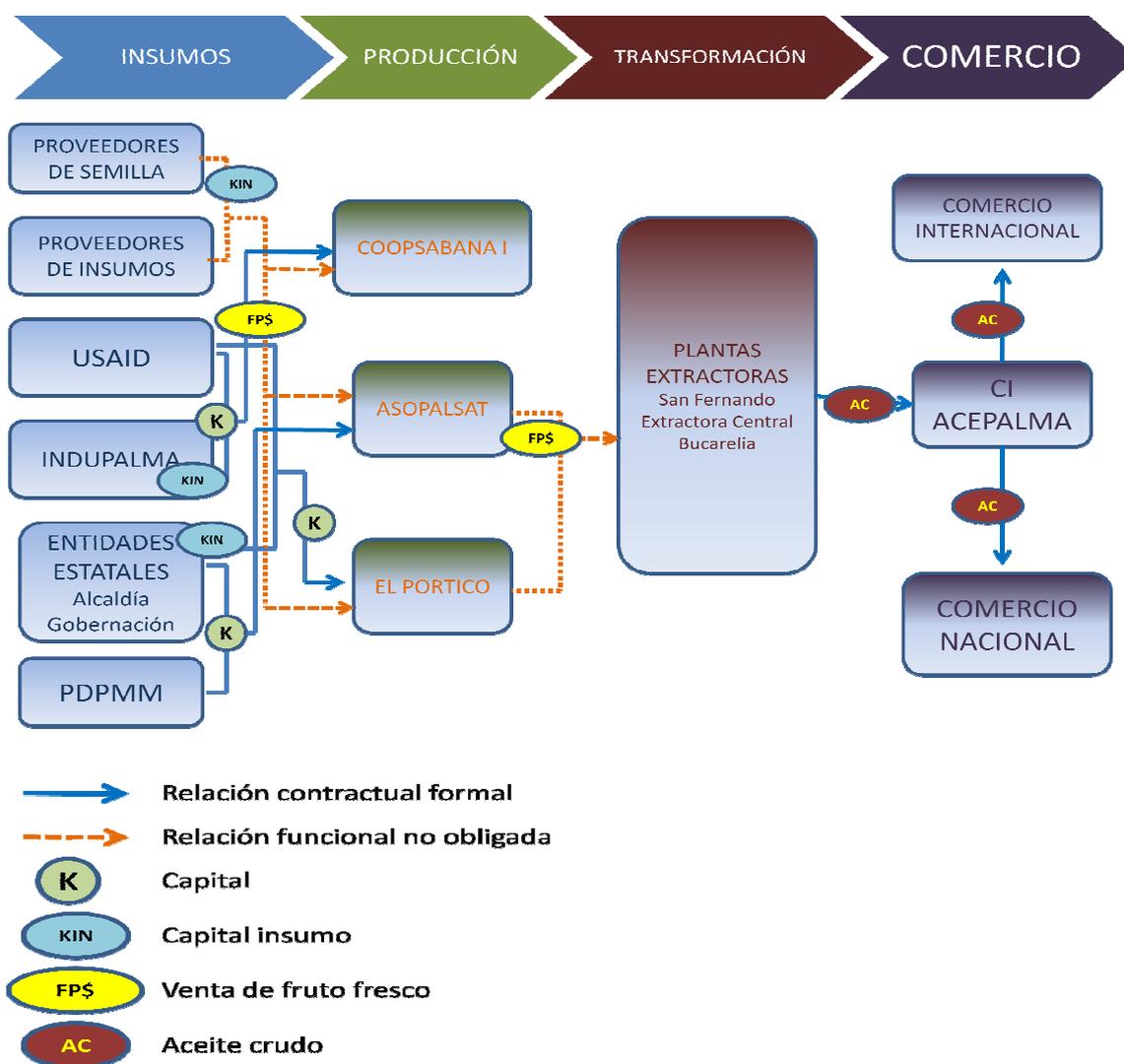


Fuente: Elaboración propia con base en los Estatutos de las asociaciones.

Palmares El Pórtico actualmente se encuentra participando en la convocatoria Alianzas Productivas del Ministerio de agricultura y Desarrollo Rural para el mantenimiento y alistamiento de la infraestructura para la cosecha, con la cofinanciación del programa presidencial Acción Social, la empresa Palmas Oleaginosas Bucarelia S.A. y la Gobernación de Santander.

En términos generales el proceso de funcionamiento del modelo asociativo presente en el Municipio de Sabana de Torres es el siguiente:

Grafico 7: Funcionamiento de los modelos asociativos en Sabana de Torres.



Fuente: Elaboración propia

6.2 Las unidades productivas

De acuerdo a las 18 visitas de campo realizadas a los predios de los beneficiarios pertenecientes a las dos asociaciones y la cooperativa objeto del presente estudio, se logra reunir la siguiente información de las actividades realizadas en los predios de los productores antes y después del proyecto, además de los aspectos familiares y económicos que caracterizan cada predio, tal como lo muestra el anexo N° 2. Es de resaltar que ninguno de los entrevistados hace parte de la junta directiva de sus asociaciones.

6.2.1. Asociados Coopsabana I.

A continuación se relaciona el listado de las seis personas entrevistadas a mediados de 2010:

Tabla 7: Productores asociados entrevistados

NOMBRE	VEREDA	PREDIO
David Pulido	La retirada	Latebaida
José del Carmen Ruiz	Puerto Limón	La Aurora
Andrés Mayorga	S. R. Payoa	La Payoa
William Martínez	La Gómez	Santa Elvia
Luis Alejandro Díaz	Agua Blanca	San Luis
Carlos Cuellar	El Cerrito	Cañaguat

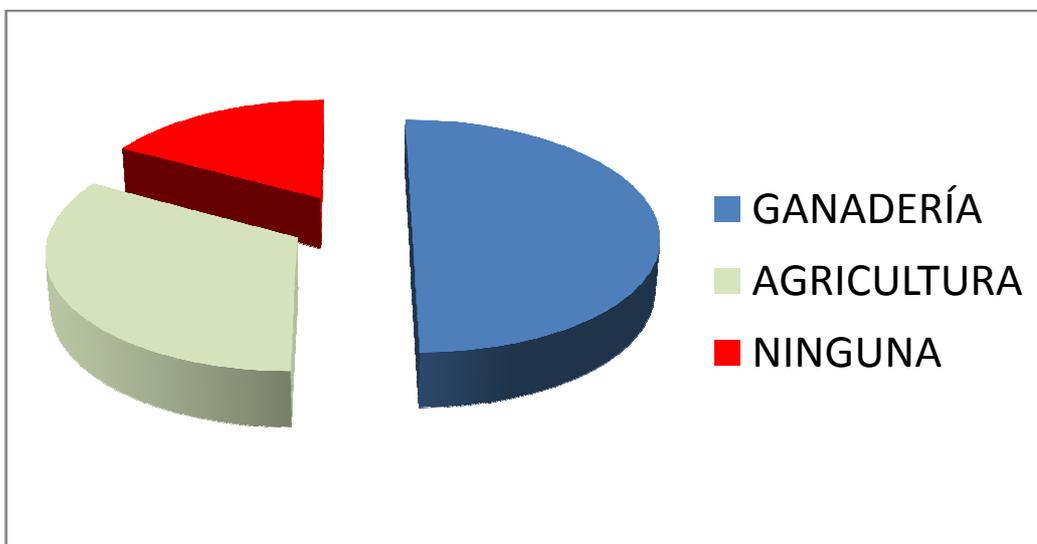
Fuente: Elaboración propia

6.2.1.1 Aspectos del proyecto

Sobre las actividades que se desarrollaban en los predios antes de hacer parte del proyecto, los productores contestaron lo siguiente: Tres asociados realizaban actividades ganaderas (ceba y cría de ganado bovino), dos se dedicaban a la agricultura (siembra de yuca, maíz, arroz, sorgo) y uno respondió que no realizaba ninguna actividad. Se destaca que uno de los productores ya tenía

establecido un cultivo de palma de aceite, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Grafico 8: Actividades en el predio antes del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

Los asociados se enteran del proyecto Coopsabana I para el establecimiento de palma de aceite, a través de diversas fuentes como funcionarios de la alcaldía municipal, miembros de la empresa Indupalma, familiares y personas que estaban involucradas en la creación de la cooperativa.

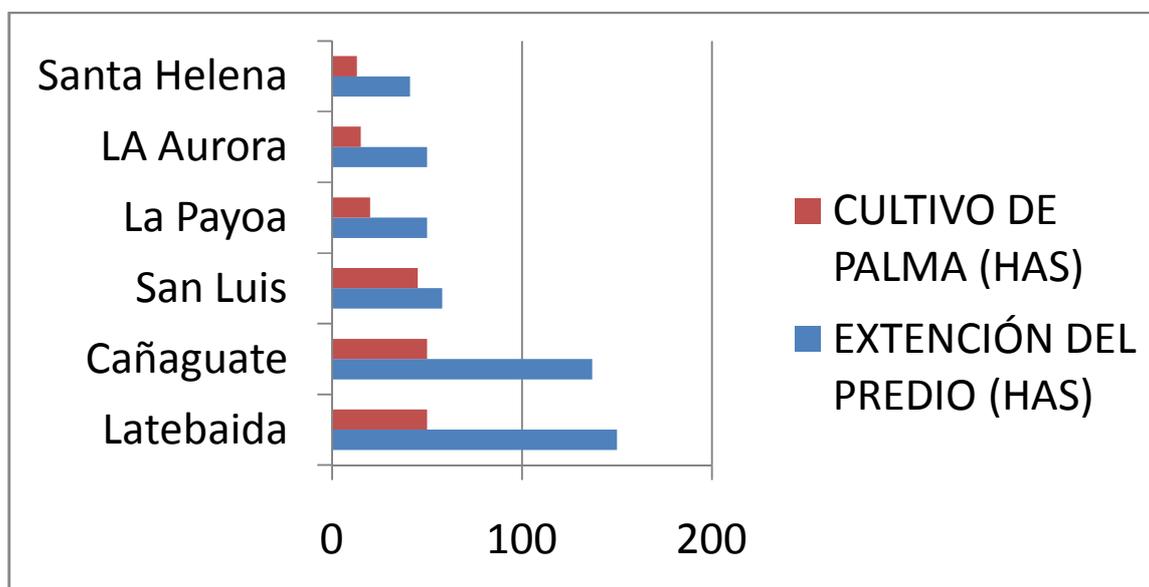
Una vez enterados del proyecto tres de los asociados afirman que deciden hacer parte de la cooperativa por la facilidad para acceder a los créditos, dos por los beneficios de estar asociado y uno responde que el cultivo es rentable por su producción a largo plazo.

6.2.1.2 Aspectos del predio y del cultivo de palma de aceite

Dos productores entrevistados son propietarios entre 100 y 150 hectáreas, con 50 sembradas cada uno que pertenecen al proyecto. Tres asociados poseen entre 50 y 100 hectáreas de las cuales hay establecidas entre 10 y 50 con palma de aceite

y uno con menos de 20 hectáreas de las cuales tiene establecida 13 como parte del proyecto, como se evidencia en el siguiente gráfico:

Gráfico 9: Extensión de los predios y hectáreas sembradas en palma de aceite.



Fuente: Elaboración propia

Del área restante o disponible la mitad de los asociados responde que si están interesados en ampliar la siembra de palma, ya sea de forma individual o bajo el modelo asociativo y la otra mitad manifiesta que no principalmente por la poca disponibilidad de terreno.

Cuatro de los asociados entrevistados manifiestan que viven en el predio y dos que no. Los que habitan en las fincas tienen entre cuatro y seis personas que hacen parte del núcleo familiar, los cuales eventualmente participan en las labores propias del cultivo (fertilización y plateo) teniendo en cuenta la edad y/o otras ocupaciones.

Estos asociados que habitan en el predio no responden la pregunta sobre el número de empleos promedios producidos por el cultivo de palma de aceite, debido a la ausencia de registros. Los otros dos manifiestan que contratan entre 2 y 6 obreros de forma permanente.

Cuando se indagó sobre las ganancias mensuales obtenidas por la actividad agropecuaria en el predio, cuatro respondieron no conocer la cifra, uno con ganancias entre 2 a 5 millones de pesos y otro de hasta 500.000 pesos. Teniendo en cuenta que para la fecha de las entrevistas, las edades de los cultivos oscilaban entre 24 y 32 meses, a la pregunta sobre las ganancias generadas por la siembra de palma de aceite, responden que no existen.

En la evaluación sobre cuál era el impacto del cultivo en la economía familiar, los asociados se encuentran a la expectativa sobre los resultados cuando comiencen las cosechas. Sin embargo, el señor Carlos Cuellar propietario de la finca Cañaguatè, manifiesta que las 32 hectàreas de palma de aceite que ya tiene trece años de establecida, *“han solucionado en buena parte los problemas econòmicos”*.

6.2.2 Asociados Asopalsat.

Listado de los seis predios visitados para la realizaci3n de entrevistas:

Tabla 8: Productores asociados entrevistados

NOMBRE	VEREDA	PREDIO
Margarita Sandoval	Agua Bonita	El Cocal
Horacio Miranda	La Puyana	Matecaña
Pastor Vargas	La Moneda	Buenos Aires
José Jesús Acevedo	La Moneda	Vista Hermosa
Pedro Barrionuevo	La Puyana	La Floresta
Manuel Gutiérrez	La Puyana	Sabanales

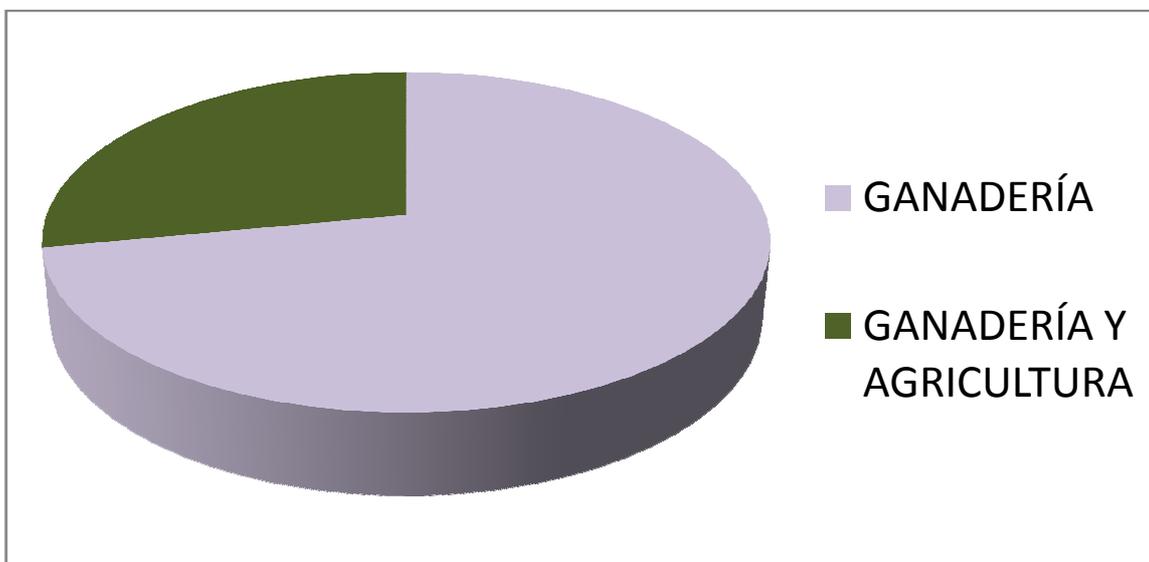
Fuente: Elaboraci3n propia

6.2.2.1 Aspectos del proyecto

A la pregunta sobre qué actividades desarrollaban en el predio, los seis productores entrevistados contestaron que a la ganadería, incluyendo la modalidad de arrendamiento, pero cuatro manifiestan que alternaban la ganadería

con la siembra de cultivos como yuca, maíz, hortalizas y cacao, tal como se muestra en la siguiente grafica:

Gráfico 10: Actividades en los predios antes del proyecto



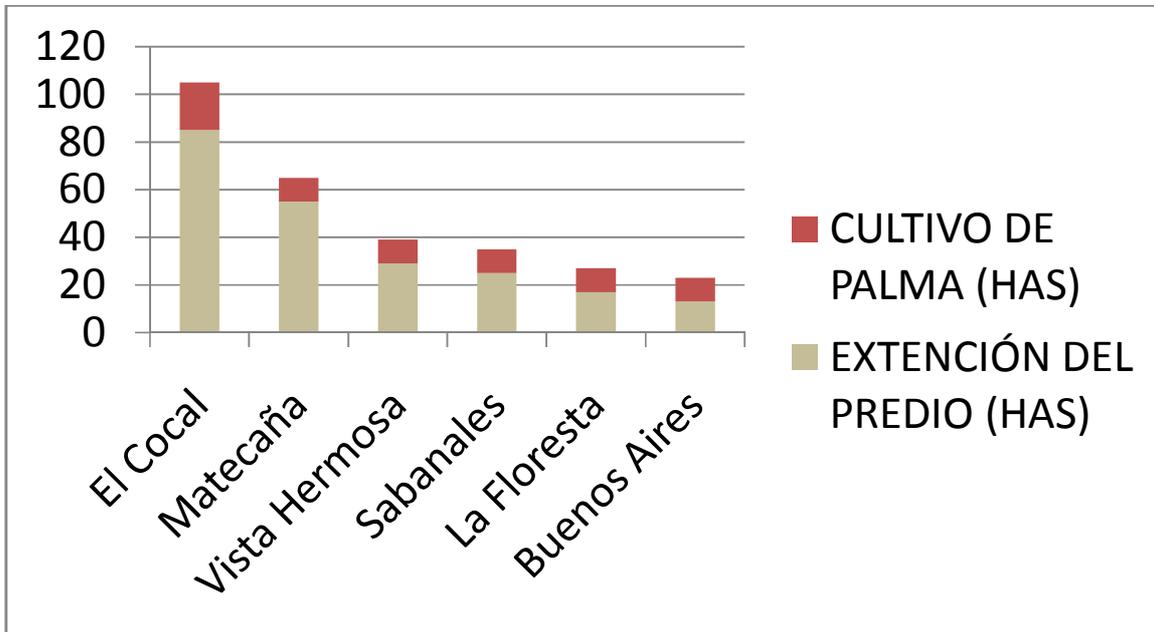
Fuente: Elaboración propia

Estos productores conocen del proyecto Asopalsat a través de otros productores del municipio, funcionarios de la UMATA y el señor Enrique Flórez quien es el actual Gerente. Las razones por las cuales deciden ingresar al proyecto son variadas pero la mayoría concuerda con las buenas rentabilidades de los cultivos de palma de aceite establecidos en la zona.

6.2.2.2 Aspectos del predio y del cultivo de palma de aceite

Como se evidencia en el gráfico 11, de los seis predios visitados, dos tienen una extensión entre 50 y 100 hectáreas, dos entre 20 y 50 hectáreas y los otros dos entre 10 y 20. Teniendo en cuenta que en este proyecto se establecieron 10 hectáreas por predio en 2001, cabe resaltar que uno de los entrevistados, el señor Horacio Miranda, establece otras 18 hectáreas en 2007 a través de la empresa Indupalma.

Gráfico 11: Extensión de los predios y área sembrada en palma.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al área disponible en cada uno de los predios, cuatro asociados manifiestan que no piensan establecer más cultivos de palma de aceite y uno piensa sembrar pero bajo proyectos asociativos.

Todos los asociados entrevistados viven en la propiedad con los miembros de sus familias. Uno de ellos, el señor Pedro Barrionuevo vive solamente con su esposa y el señor José Acevedo habita con 10 familiares. En cuanto a los miembros de la familia que realizan labores de campo, cuatro asociados resaltan que algunos de sus miembros participan y dos manifiestan que solo ellos desarrollan algún tipo de actividad en el cultivo, por ejemplo en el caso del señor Horacio Miranda, quien habita con cuatro miembros de su familia pero solo él realiza labores de campo.

Los empleos generados en estos predios oscilan entre uno y cinco. Estos dependen del grado de utilización de la mano de obra familiar, sin embargo existen labores que necesariamente son contratadas como el caso de la cosecha del fruto.

En cuanto a las ganancias mensuales generadas por el cultivo, la mitad de los entrevistados responde que oscila entre 1 y 2 millones de pesos y la otra mitad entre 2 y 5 millones. De acuerdo a estos resultados, todos los productores manifiestan que el cultivo de palma de aceite los ha impactado positivamente y esperan que les genere más utilidades en los próximos años.

6.2.3 Asociados Palmares El Pórtico

Listado de los seis productores entrevistados:

Tabla 9: Productores asociados entrevistados

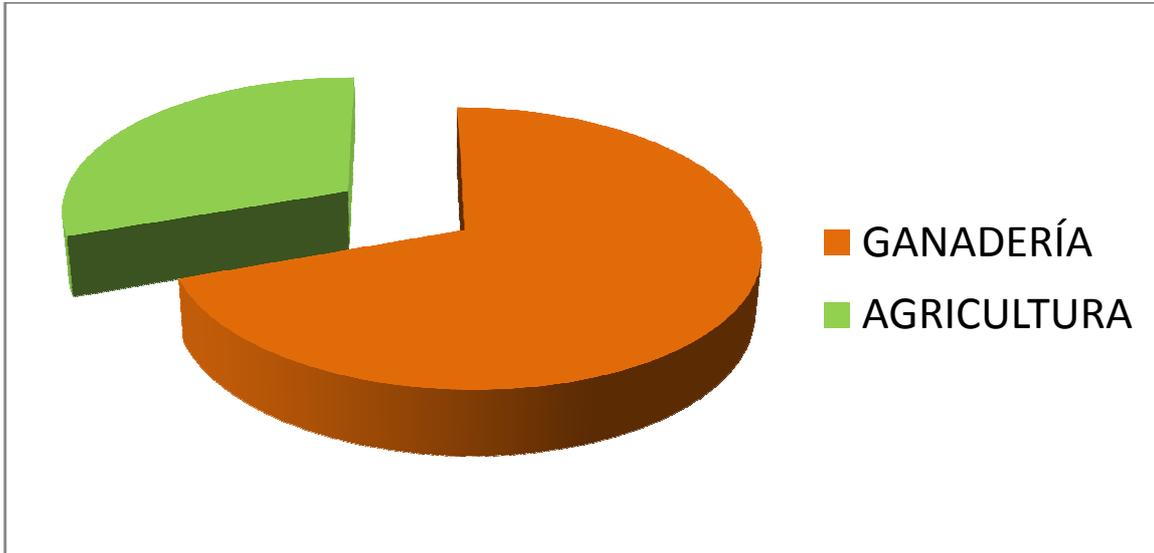
NOMBRE	VEREDA	PREDIO
Javier Álvarez	Km 80	El Porvenir
Nora Cecilia Vargas	Agua Blanca	Luz Helena
Leonor Blanco	Km 80	San Jorge
Raúl Pico Rincón	Sabaneta	La fortuna
José Sarmiento	Km 80	San Martín
Marcos Galindo	Agua Blanca	San Antonio

Fuente: Elaboración propia

6.2.3.1 Aspectos del proyecto

Entre las actividades que desarrollaban los seis productores visitados en el predio antes de hacer parte del proyecto, se encuentra que cuatro de los asociados realizaban actividades ganaderas (uno de ellos bajo la forma de arriendo) y dos realizaban siembras de cultivos como yuca, maíz y hortalizas; tal como se sintetiza en el siguiente gráfico:

Gráfico 12: Actividades desarrolladas en el predio antes del proyecto



Fuente: Elaboración propia

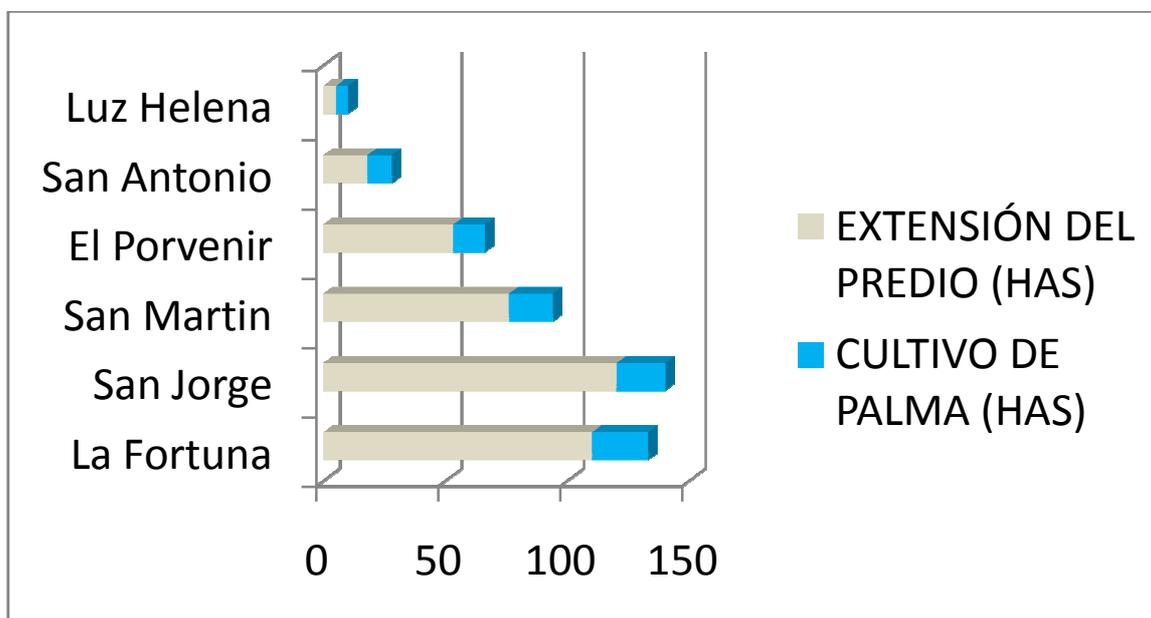
Estos productores se enteran del proyecto El pósito a través de vecinos, amigos y familiares. La mayoría decide hacer parte del proyecto porque conocen las buenas rentabilidades del cultivo y otros vieron una oportunidad para mejorar su calidad de vida.

6.2.3.2 Aspectos del predio y del cultivo de palma de aceite

De acuerdo al gráfico 13, dos de los predios tienen una extensión entre 100 y 150 hectáreas, dos entre 50 y 100 y los otros dos entre 10 y 50. En cuanto al área sembrada, la mitad tiene establecida 10 hectáreas y la otra mitad promedia 20.

De área disponible en cada predio, los la mayoría de los asociados manifiestan que piensan ampliar el área de siembra pero en el caso de la señora Nora Vargas quien es propietaria de 10 has y todas las tiene establecidas con palma de aceite, no cuenta con más terreno para ampliar su cultivo.

Gráfico 13: Extensión de los predios y cultivo de palma de aceite establecido



Fuente: Elaboración propia

La mitad de los entrevistados que habita en el predio utiliza la mano de obra familiar y contrata de 1 a 3 trabajadores. La otra mitad aunque no habita en la finca, eventualmente utiliza la mano de obra familiar en algunas labores del cultivo, sin embargo afirman que contratan entre 2 y 5 trabajadores.

Dado que los cultivos de esta asociación se establecieron entre 2008 y 2009, aun no se obtienen ganancias pero se encuentra a la expectativa de las utilidades que puedan generar las primeras cosechas.

6.3 Los costos de producción

Los asociados que luego de establecer el cultivo de palma de aceite quedan con un área disponible en sus fincas, manifiestan la intención de ampliar el cultivo pero haciendo parte de otro proyecto y no de manera independiente debido a los altos costos para el establecimiento del cultivo. Se calcula que el costo de establecimiento de una hectárea de palma de aceite en el municipio de Sabana de Torres se encuentra alrededor de siete millones de pesos y a partir del segundo año, los costos de sostenimiento sobrepasan los tres millones de pesos anuales,

tomando como base los costos de producción de palma de aceite para el departamento de Santander establecidos por el Banco Agrario. Estos mismos costos aplican para productores independientes que quieran establecer el cultivo y soliciten un crédito ante el banco.

Según datos actualizados, los costos de siembra, establecimiento y sostenimiento de palma de aceite para Santander son:

Tabla 10: Costos de producción para establecimiento y mantenimiento de una hectárea de Palma de Aceite en Sabana de Torres.

ACTIVIDADES	UNIDAD	CANT	V. UNIT	V.TOTAL	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
Preparación terreno	Hora-Maq	5	100.000	500.000						
Despalizada	Hora-Maq	2	100.000	200.000						
Análisis de suelo	1	1	80.000	80.000						
Topografía	1	1	120.000	120.000						
Construcción vías	Hora-Maq	4	100.000	400.000						
Construcción drenajes	1	1	50.000	50.000						
Pases de rastra	Pase	3	90.000	270.000						
Subsolada	Pase	1	90.000	90.000						
SIEMBRA										
Transporte de plántulas	JORNAL	4	25.000	100.000						
Distribución en lote	JORNAL	3	25.000	75.000						
Trazado y Estaquillado	JORNAL	3	25.000	75.000						
Ahoyado	JORNAL	6	25.000	150.000						
Abonado y Siembra	JORNAL	3	25.000	75.000						
Siembra de cobertura	JORNAL	2	25.000	50.000						
OTRAS LABORES										
Plateo	JORNAL	6	25.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Control de Malezas	JORNAL	10	25.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Poda	JORNAL	2	25.000		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
C. Fitosanitario	JORNAL	2	25.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Aplicación Fertilizantes	JORNAL	6	25.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Mantenimiento de vías	JORNAL	4	25.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Mantenimiento	JORNAL	4	25.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000

o canales										
Cosecha	JORNAL	7	25.000		175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000
Transporte	VIAJE		125.000			350.000	400.000	425.000	450.000	500.000
INSUMOS										
Plántulas	Unidad	143	12.000	1.716.000						
Fertilizante Compuesto	Bulto	12	100.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Fertilizante Simple	Bulto	8	80.000	640.000	640.000	640.000	640.000	640.000	640.000	640.000
Insecticidas lorsban	Kg	2	35.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Insecticida	Litro	4	43.000	172.000	172.000	172.000	172.000	172.000	172.000	172.000
Herbicida	Galón	4	52.000	208.000	208.000	208.000	208.000	208.000	208.000	208.000
Asistencia Técnica	Global	1	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
TOTAL				7.131.000	3.405.000	3.755.000	3.805.000	3.830.000	3.855.000	3.905.000
PRODUCCIÓN	TON				5	5	10	12	15	15
PRECIO			300.000							
INGRESOS					1.500.000	1.500.000	3.000.000	3.600.000	4.500.000	4.500.000
FLUJO DE CAJA					-1.905.000	-2.255.000	-805.000	-230.000	645.000	545.000

Fuente: Elaboración propia adaptada de www.bancoagrario.gov.co

La tabla 10 nos muestran que si un productor agropecuario sin importar si es pequeño o grande, va a establecer una hectárea de palma de aceite con recursos propios, debe disponer de por lo menos catorce millones de pesos para cubrir con el sostenimiento hasta el año tres, cuando comienza la producción. Sin embargo, en esta tabla se observa que solamente a partir del año 5 se obtienen utilidades, esto siempre y cuando se realicen todas las actividades y aplicación de insumos allí establecidos. En el caso de los modelos asociativos, el crédito bancario cubre los gastos para el mantenimiento del segundo y tercer año, según los costos de producción establecidos por FINAGRO.

Pero es necesario resaltar que los costos de producción en la etapa de establecimiento varían de un productor a otro debido a las diferencias en la topografía del terreno, es decir, en algunos predios son necesarias labores como construcción de drenajes y vías, a diferencia de otros donde no son necesarios este tipo de adecuaciones. En este sentido, los montos varían para efectos del

crédito, lo que significa que algunos productores pertenecientes a las asociaciones objeto de este estudio necesitaron menos dinero para el establecimiento de su cultivo. Lo mismo ocurre en la etapa de mantenimiento donde los productores tienen la opción de aumentar o disminuir las actividades a realizar e insumos a aplicar en sus cultivos.

La venta del fruto a las plantas extractoras de la zona central, depende de los convenios y contratos establecidos por cada organización, por ejemplo Palmares El Pórtico en la actualidad se encuentra negociando con algunas extractoras de la Zona Central (Extractora Central y Palmas Oleaginosas Bucarelia) buscando la oferta que mejor beneficio económico le genere a las asociaciones. Coopsabana I, estableció un convenio con la empresa Indupalma para la venta del fruto por 18 años por ser éste el operador logístico del proyecto (la cual se encarga de la prestación de asistencia técnica y supervisión). A su vez, Asopalsat tiene convenios establecidos con dos extractoras de la zona (Extractora Central y San Fernando) para la venta del fruto de acuerdo a la ubicación de sus asociados. En general, uno de los grandes beneficios que buscan las asociaciones cuando establecen un contrato para la venta del fruto con las plantas extractoras es que también se les garantice la prestación de la asistencia técnica a los productores.

Actualmente existen otras plantas extractoras que pertenecen a la Zona Central las muestra la siguiente tabla:

Tabla 11: Plantas de beneficio de fruto de palma de aceite en la Zona Centra 2009

Departamento <i>Department</i>	Municipio <i>Municipality</i>	Empresa <i>Company</i>
Cesar	Aguachica	Agroindustrias del Sur del Cesar Ltda y Cia S.C.A. - Agroince Ltda.
	San Alberto	Industrial Agraria La Palma S.A. - Indupalma S.A.
	San Martín	Palmas del Cesar S.A.
Norte de Santander	El Zulia	Cooperativa Palmas Risaralda Ltda - Coopar Ltda.
Santander	Puerto Wilches	Extractora Central S.A.
		Extractora Monterrey S.A.
		Oleaginosas Las Brisas S.A.
		Palmas Oleaginosas Bucarelia S.A.
	Palmeras de Puerto Wilches S.A.	
	Sabana de Torres	Extractora San Fernando S.A.

Fuente: Anuario estadístico Fedepalma 2010.

Ahora bien, actualmente el precio de una tonelada de fruto fresco oscila entre \$ 280.000 y \$ 310.000. El cálculo de este precio se obtiene de multiplicar el precio de la tonelada de aceite de palma crudo en el mercado de Rotterdam, por el 17% correspondiente a la tasa de extracción. Esta cifra está sujeta a los costos del transporte que puede ser asumido por la planta extractora o el productor. Los precios internacionales se han incrementado en los últimos 6 años, teniendo un pico alto en 2008 tal como lo muestra la tabla 12, pero también evidencia un incremento en los últimos 24 meses tal como lo muestra el gráfico 14:

Tabla 12: Precios mensuales de aceite de palma crudo en Colombia.

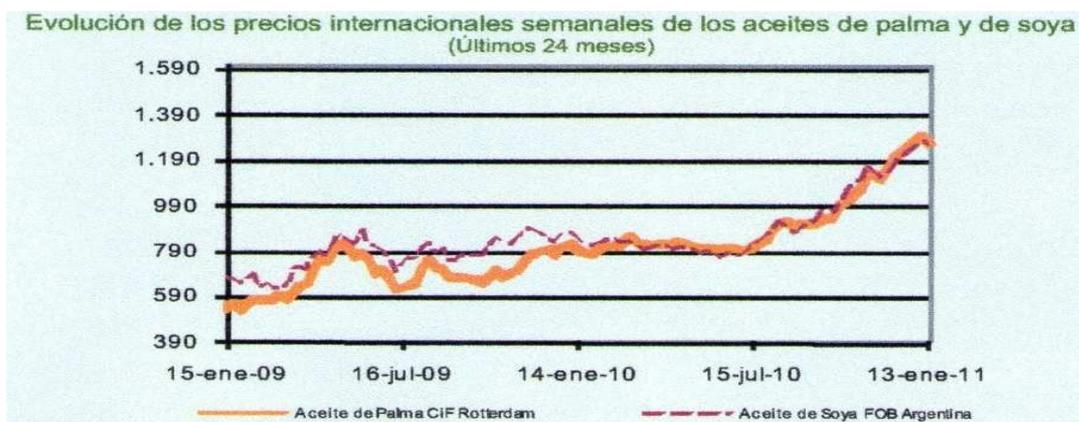
Año Year	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Promedio Average Col\$	Var. Gr. Rate %	US\$ equiv.
2005	1.175	1.089	1.032	1.195	1.145	1.093	1.079	1.073	1.046	1.057	1.053	1.022	1.088	-23,2	469
2006	1.007	973	1.065	1.052	1.100	1.202	1.229	1.219	1.232	1.212	1.232	1.349	1.156	6,2	490
2007	1.297	1.334	1.336	1.368	1.441	1.441	1.460	1.552	1.644	1.660	1.749	1.987	1.522	31,7	733
2008	1.893	2.076	2.258	2.197	2.098	2.148	2.059	1.817	1.636	1.587	1.488	1.404	1.888	24,0	960
2009	1.374	1.500	1.700	1.569	1.827	1.914	1.845	1.554	1.754	1.573	1.619	1.766	1.666	-11,8	773

Nota / Note:

Los valores en pesos corresponden a los precios FOB plantación del aceite de palma crudo, que tiene las siguientes características: hasta 5% de Ácidos Grasos Libres y 1% de humedad más impurezas. / The peso values correspond to FOB plantation prices of crude palm oil, which has the following characteristics: up to 5% FFA and contains up to 1% of humidity and impurities.

Fuente: Anuario estadístico Fedepalma 2010.

Gráfico 14. Evolución de los precios internacionales de aceite de palma enero 2009 a enero de 2011.



Fuente: Informe semanal de precios y mercados, Fedepalma.

6.4 Descripción económica de las unidades productivas

En el municipio de Sabana de Torres las producciones por hectárea en las primeras cosechas entre el segundo y tercer año, son de aproximadamente 5 toneladas, después del quinto año produce en promedio 15 toneladas y luego del décimo año pueden llegar hasta 20 toneladas por hectárea/año. Se estima que por ejemplo, un productor de Asopalsat cuyas plantaciones llegaron al decimo año, y teniendo en cuenta que ya han cancelado la totalidad de sus créditos, puede obtener ingresos por la venta de fruto fresco de aproximadamente \$ 60.000.000 anuales (20 Ton/fruto X 10 Ha X \$ 300.000), es decir \$ 5.000.000 mensuales. A estos ingresos mensuales se le restan \$ 3.400.000 representados en labores de mantenimiento e insumos (tabla 10), por lo que en la actualidad se calculan utilidades promedio de \$ 1.600.000 mensuales, aunque este valor varía de acuerdo al grado de utilización de la mano de obra familiar, los niveles de fertilización y el manejo de plagas y enfermedades.

En el caso de Coopsabana I cuyas plantaciones se encuentran en el cuarto año, las utilidades de los productores se podrán calcular a partir de 2012 cuando comiencen los pagos del crédito, debido a que tienen 4 años de gracia otorgados por el programa Agro Ingreso Seguro a mediados de 2007.

Los cultivos de palma de aceite de las asociaciones pertenecientes a Palmares El Pórtico, fueron establecidos durante 2007 y 2008, por tal motivo se estima que en promedio los ingresos actuales por productor son de \$ 30.000.000 anuales (10 Ton/fruto X 10 Ha X \$ 300.0000), equivalentes a \$ 2.500.000 mensuales. Para calcular el pago mensual del crédito hay que tener en cuenta que del monto total de los costos de producción para el establecimiento y mantenimiento de los dos primeros años según la tabla 7 (\$140.000.000). El banco prestó (a 10 años) el 80% (\$ 112.000.000) y el productor asumió el 20%, a esto se le resta el subsidio del 40% (\$44.800.000) otorgado por el Incentivo a la Capitalización Rural a través de Finagro, resultando un desembolso promedio de \$ 67.200.000 a cada productor. Las utilidades mensuales de cada productor se calculan de acuerdo al pago del crédito, calculando una tasa de interés DTF del 4 % anual, resulta \$ 67.200.000 / 10 años: \$ 6.720.000 x 4%: \$ 6.988.800 / 12 meses: \$ 582.400 mensual, más el descuento de la cuota mensual para la asociación, el descuento por insumos (fertilizantes y plaguicidas) y el pago de mano de obra, da un resultado aproximado de \$ - 1.500.000.

Este análisis económico depende principalmente de las fluctuaciones en el precio del fruto fresco, los rendimientos de cada predio y la utilización de la mano de obra (familiar o contratada). Otros aspectos como los niveles de fertilización y los factores climáticos también inciden en los rendimientos y por ende en las utilidades para cada productor. Pero generalmente se puede esperar que los productores no realicen la totalidad de actividades y aplicaciones de insumos recomendadas, sino que traten de minimizar estos costos para tratar de no obtener pérdidas en los primeros años del cultivo. Sin embargo, la edad productiva del cultivo de palma de aceite tiene una duración de aproximadamente 25 años, hasta que la altura del racimo impida su cosecha.

Dos aspectos son importantes resaltar en cuanto a la venta de fruto fresco, uno es el subsidio de transporte que ofrecen las plantas extractoras cuando las asociaciones negocian su venta, el cual puede llegar hasta \$ 20.000 por tonelada, lo que significa un beneficio para el productor. Otro es que los problemas

fitosanitarios que actualmente vienen afectando gran parte de la Zona Central, específicamente la enfermedad denominada pudrición de cogollo (PC), ha mermado la oferta de fruto en las plantas extractoras ubicadas en el municipio de Puerto Wilches. Esto ha conducido que estas extractoras traten de comprar el fruto de las plantaciones de municipios vecinos, principalmente Sabana de Torres, lo que puede estar incrementando el precio de la tonelada de fruto fresco.

En la actualidad, si un palmero independiente (pequeño, mediano o grande) tiene los recursos y área disponible para establecer un cultivo de palma de aceite, de acuerdo a los costos de la tabla 10 tendrá que disponer de aproximadamente de \$ 14.000.000 por cada hectárea que quiera establecer. Lo que este productor debe tener en cuenta, es que el número de hectáreas tendrá que ser lo suficientemente extensa para que pueda recuperar su inversión en el menor tiempo posible, luego del tercer año que comience la cosecha.

También como productor independiente tiene la posibilidad de hacer un préstamo y obtener el subsidio del ICR, pero el porcentaje del descuento a su crédito dependerá si el productor clasifica como pequeño o mediano. Sin embargo, en comparación con los productores asociados tiene desventajas en aspectos como gestión y trámite del préstamo, los descuentos por compra de herramientas e insumos y el plazo para pagarlos, y el precio por la venta del fruto.

Para el análisis de la utilización de mano de obra se hace necesario destacar que según la tabla 10, en la etapa de mantenimiento del cultivo de palma de aceite (a partir del segundo año) se recomienda utilizar 41 jornales al año por hectárea. Esto supone que en el caso de los productores asociados quienes tienen en promedio un mínimo de 10 hectáreas establecidas, deberían costear 410 jornales al año o 34 mensuales, lo que significa un trabajador permanente independientemente que sea el mismo productor, un miembro de su familia o una persona contratada. Sin embargo, para las labores de mantenimiento como manejo de plagas y enfermedades, cosecha y fertilización, se hace necesario contratar mano de obra (o utilizar mano de obra familiar) para que dichas labores se ejecuten de acuerdo a las recomendaciones del asistente técnico.

Es por esto que algunos productores contratan mínimo dos trabajadores de manera permanente para la ejecución de las labores programadas y eventualmente contratan mano de obra temporal para trabajos específicos como por ejemplo en la adecuación de vías, drenajes y cercas. La diferencia entre la utilización de la mano de obra familiar y contratada depende de cada sistema productivo, es decir en aquellos predios donde el productor y su familia habitan, lo más probable es que se utilice la mano de algunos miembros del núcleo familiar para algunas labores del cultivo de palma de aceite. En cambio los productores que no residen en sus predios tendrán que contratar la totalidad de la mano de obra.

6.5 Los sistemas productivos bajo el modelo asociativo

En cada uno de los predios se realizan actividades distintas al cultivo de la palma de aceite. Por una parte esto se debe a que fue un cultivo introducido en años recientes, en predios donde ya existían otro tipo de explotaciones agrícolas o pecuarias e incluso extractivas (como el caso de la madera y la pesca en los afluentes de la zona).

Por otra parte, las actividades agrícolas que se desarrollaban en los lotes perimetrales a la vivienda se siguen practicando a la par con el cultivo de la palma de aceite. En cada una de las fincas visitadas se evidencia algún tipo de producción agrícola y cultivos de pancoger, así como la cría de pollo y gallinas. Los principales cultivos que establecen son maíz, yuca, plátano y frijol, además de frutales, cítricos, cacao y algunas hortalizas.

Por ejemplo, en el predio del señor Pastor Vargas llamado Buenos Aires perteneciente a Asopalsat, a orillas de la carretera panamericana, se desarrolla una hectárea de cacao desde el año 2008, donde él mismo realiza todas las labores que se requieren como podas, plateos, fertilización, cosecha y poscosecha (fermentación y secado del grano), puesto que ya se encuentra en producción. Encontrar este tipo de cultivo junto a una plantación de palma de aceite es muy particular, puesto que en Colombia difícilmente se puede encontrar en predios de

pequeños y medianos, la explotación de dos cultivos permanentes aunque sea a menor escala (10 hectáreas de palma de aceite por una de cacao). Las primeras cosechas del grano, fueron vendidas a un comerciante local del grano.

Por su parte, en la finca El Cocal Propiedad de la señora Margarita Sandoval se tienen sembradas 20 hectáreas de palma de aceite; su hija y nieta colaboran con actividades de campo, especialmente en la fertilización. Además, la hija tiene una máquina de coser con la cual confecciona prendas de vestir como pantalonetas y camisetas, que son vendidas en el Municipio.

Para definir qué tipo de sistema productivo existe en los predios objeto de este estudio, es necesario precisar que de acuerdo a las visitas de campo realizadas a los predios seleccionados, aproximadamente el 65% de los propietarios viven en sus fincas. Esto significa que los modelos asociativos (por lo menos, los tres de este estudio), se caracterizan como de economía familiar rural o economía campesina y el 35% restante a modelos empresariales.

Para analizar estos dos tipos de sistemas de producción es necesario indicar que según Forero, la economía campesina *“corresponde a un sistema autónomo de producción agrícola pero articulado al sistema capitalista”* (Forero, 2002, p. 32).

Más adelante señala que el campesino forma parte de una sociedad agraria caracterizada por una economía que opera de manera distinta al capitalismo y cuya base no es la búsqueda de las ganancias sino que mantiene el equilibrio entre producción y consumo que satisfaga las necesidades familiares (Ibíd., 32). Esta definición encaja con el tipo de productor de palma de aceite bajo el modelo asociativo.

De acuerdo a estos conceptos y dada las características de las fincas palmeras evaluadas en este estudio, se puede afirmar que la inclusión de la mano de obra familiar en las labores del cultivo, sumado a la explotación de cultivos transitorios y cría de animales para autoconsumo, clasifican a estos predios dentro de la economía campesina.

Ahora bien, las fincas se podrían agrupar dentro de dos de los modelos de la clasificación planteada por Lamarche, citada por Forero (2002), en la cual se definen cuatro modelos de explotación familiar de acuerdo al grado de integración a los mercados en el plano técnico-económico y socio-cultural. Estos modelos son:

- ❖ El modelo empresarial; caracterizado por la ausencia de la mano de obra familiar en las labores de campo y la producción se dirige exclusivamente hacia el mercado.
- ❖ El modelo de empresa familiar; se caracteriza por la mano de obra familiar, donde la producción es pensada en términos de ingreso agrícola y el trabajo en términos de salario.

Según esta clasificación se puede concluir que el modelo que representa la mayor parte de las fincas analizadas en este estudio es el de empresa familiar, entendiendo que prima la mano de obra familiar en las labores del cultivo. Esta es una de las características de los miembros de Asopalsat debido a que la mayoría de sus miembros vive en la propiedad. Este aspecto les permite realizar las labores de campo utilizando mano de obra familiar y así minimizar los costos de producción. Por ejemplo, en el caso particular de la finca La Floresta perteneciente al señor Pedro Manuel Barrionuevo, no contrata mano de obra puesto que todas las labores son realizadas por él, su esposa y eventualmente sus hijos. Por lo tanto obtiene mayores excedentes monetarios.

El modelo empresarial se presenta en algunos predios bajo el modelo asociativo. En estos casos sus propietarios no habitan el predio y contratan la mano de obra en su totalidad. Tal es el caso de la finca San Luis propiedad del señor Luis Alejandro Díaz, perteneciente a Coopsabana, quien no habita en ella, y tiene sembrada 45 hectáreas de palma de aceite, donde contrata alrededor de 15 personas de forma temporal y permanente para atender las distintas labores del cultivo.

El ingreso generado por el cultivo de palma de aceite depende del número de hectáreas sembradas por beneficiario, la edad de la palma y la mano de obra

contratada, sin embargo, según las entrevistas se estima que en promedio los miembros de Asopalsat están obteniendo utilidades mensuales entre dos y cuatro salarios mínimos mensuales, es decir de uno a dos millones de pesos.

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Se hace necesario analizar algunos aspectos relacionados con el contexto palmero de la zona de estudio, la estructura organizacional y los sistemas productivos de los modelos asociativos objetos del presente estudio.

7.1 El contexto palmero en la zona de estudio

Las evaluaciones agropecuarias departamentales muestran que desde comienzos de la década de 1990 se presenta una notable disminución del área de siembra en cultivos transitorios principalmente el arroz, sorgo y maíz. Sin embargo, no solo es la apertura económica y los procesos de liberalización de mercados que surgen a partir de esta época las únicas causas de esta situación, también influyeron otros factores como la degradación de los suelos producto de la aplicación indiscriminada de pesticidas y los problemas de orden público causados por el accionar de la insurgencia que tenía fuerte influencia en toda la región del Magdalena Medio durante las décadas de los ochenta y noventa del siglo pasado.

Entre finales de los años noventa y comienzos de este siglo la situación de orden público se ve afectada por la influencia de grupos paramilitares que llegan a la región. Este fenómeno permite la expulsión de la insurgencia en la zona urbana y en la mayoría de la zona rural, sin embargo en algunas zonas continúan los problemas como el desplazamiento forzado.

Para esta época ya se comienzan a establecer cultivos de palma en algunas veredas del municipio, estas primeras siembras se realizan por iniciativa de algunos productores agropecuarios que de manera independiente encuentran en este cultivo una opción para sus sistemas productivos. Por otra parte, empresas palmeras como Indupalma, la cual tiene sus plantaciones y planta extractora en el municipio vecino de San Alberto, también fomenta el cultivo de palma de aceite, especialmente a ganaderos con grandes extensiones de tierras disponibles para el nuevo cultivo.

Si bien es cierto que el plan de desarrollo 2008-2011 contempla que existen 35.000 hectáreas aptas para el cultivo de palma de aceite, el Esquema de Ordenamiento Territorial-EOT, muestra que el Municipio tiene más de 100.000 hectáreas para fines agropecuarios y forestales. . Del territorio con uso potencial agropecuario, aproximadamente 90.000 hectáreas se encuentran zonificadas ecológicamente en valle aluvial, lo cual significa que dada su topografía y calidad de suelos, son tierras aptas para el establecimiento de cultivos transitorios y perennes.

Esto significa que actualmente se encuentran disponibles por lo menos 60.000 hectáreas para la siembra de palma de aceite. De acuerdo a las evaluaciones agropecuarias se tiene la cifra del área sembrada a 2010, pero se desconoce cuál es el porcentaje actual de la participación de palmeros independientes, empresas palmeras y modelos asociativos.

Los cálculos de la Secretaria de Desarrollo de Sabana de Torres en el Plan de Desarrollo, muestran una llegada al municipio de personas con aparente formación palmicultora, sin embargo no se tienen cifras o estudios actuales sobre la realidad de esta información. Por otra parte, el DANE calcula que el 35,5% de la población que cambió de residencia en los últimos cinco años (2000-2005), lo hizo por dificultad para conseguir trabajo; el 33,5% lo hizo por razones familiares; el 20,9% por otra razón y el 2,7% por amenaza para su vida.

Para medir el impacto del cultivo de palma de aceite bajo el modelo asociativo o de la agroindustria en general del municipio, es necesario incorporar variables relacionadas con los índices de calidad de vida

No se dispone de indicadores como el desempleo urbano y rural en el municipio, por parte de ningún ente oficial ni alguna organización no gubernamental. Tampoco se sabe que tanto empleo genera en el cultivo de palma y su agroindustria, indicadores importantes para analizar el impacto social generado por el incremento en las áreas durante los últimos 10 años.

La cifra del empleo generado por el cultivo de palma de aceite, en algunas zonas del país se calcula de acuerdo al área de siembra, teniendo en cuenta que según

el gremio palmero, 10 hectáreas de palma de aceite generan 1 empleo directo, dato que fue constatado en las visitas que se hicieron a los predios seleccionados, sin embargo dado que en el municipio de Sabana de Torres existe una mayoría del área sembrada bajo el modelo asociativo, esta cifra puede variar significativamente debido a la utilización de la mano de obra familiar.

De acuerdo a lo anterior, se puede calcular el impacto del empleo generado por el cultivo de palma de aceite en el municipio, teniendo en cuenta que en la actualidad hay establecidas casi 20.000 hectáreas, los empleos directos generados podrían llegar a 2.000, lo que significa que de acuerdo a las cifras de la población rural del DANE en 2005, se proyecta que para 2010 el número de personas que habitan la zona rural es de 7.300. Con este cálculo se puede estimar que solo el cultivo de palma de aceite genera casi el 30% de los empleos en la zona rural del municipio, aunque esta cifra aumentaría cuando se incluya a la población económicamente activa.

Ahora bien, teniendo en cuenta la población económicamente activa que pueden laborar legalmente en Colombia (16-65 años) se encuentra en 50 % según el DANE, el porcentaje de los empleos generados por el cultivo de palma de aceite en el área rural de Sabana de Torres se podía estimar aproximadamente 54% (sin tener en cuenta que la población económicamente activa en las zonas rurales va de los 10 a los 65 años). Esta cifra explicaría la llegada de aproximadamente 370 familias entre 2004 y 2010, procedentes de municipios vecinos con formación palmicultora, según la Secretaría de Desarrollo municipal.

Por esto, se hace necesario que el DANE, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, realice un censo agropecuario o que el Esquema de Ordenamiento Territorial sea una herramienta útil que actualice los indicadores socioeconómicos del municipio, pero también el gremio palmero podría realizar estudios e investigaciones sobre el estado actual de todos los sistemas productivos con cultivos de palma de aceite y su agroindustria en los municipios con vocación palmera como Sabana de Torres.

En cuanto a los costos de producción, se toman los requisitos del Banco Agrario debido a que estos se estiman de acuerdo a las condiciones agroecológicas del departamento de Santander y son los costos que se tienen en cuenta por parte de FINAGRO como requisito para la aceptación de los créditos y adjudicación de subsidios de manera individual o asociativa. Estos costos muestran de manera detallada las labores, herramientas e insumos que se deben utilizar para el establecimiento y mantenimiento de una hectárea de aceite, sin embargo dependerá de cada productor y las condiciones de sus predios, si aplica cada una de estas labores en su totalidad o de manera parcial.

Aunque existen otros costos de producción para el cultivo de palma de aceite, que son calculados por entidades como Cenipalma para trabajos de investigación en las zonas palmeras y algunas entidades oficiales municipales y departamentales para la cofinanciación de proyectos productivos.

7.2 Los modelos asociativos objeto de estudio

De acuerdo al análisis de cada uno de los modelos estudiados se puede concluir que no existe una diferencia significativa entre sus estructuras organizacionales. Las dos asociaciones y la cooperativa tienen semejanzas en cuanto a su dirección, administración y el tipo de crédito. Las diferencias radican básicamente en su génesis y en las entidades que participaron en su conformación, cofinanciación y como operadores logísticos, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 13: Principales características de los modelos asociativos

ASOCIACIÓN / COOPERATIVA	AÑO DE CREACIÓN	ENTIDADES PARTICIPANTES	NÚMERO DE MIEMBROS	TIPO DE CRÉDITO	AREA DE SIEMBRA (Has)
ASOPALSAT	1999	PDPMM, Fundesan, Alcaldía municipal	50	BANCOLOMBIA ICR	500
COOPSABANA	2006	Indupalma, Programa MIDAS de USAID	52	BANCO AGRARIO AIS	1300
EL PORTICO	2006	Programa MIDAS, ACCIÓN SOCIAL	Palmares de S.T. 76, La Gómez 62, San Isidro 32. Total 170	BANCOLOMBIA ICR	1700

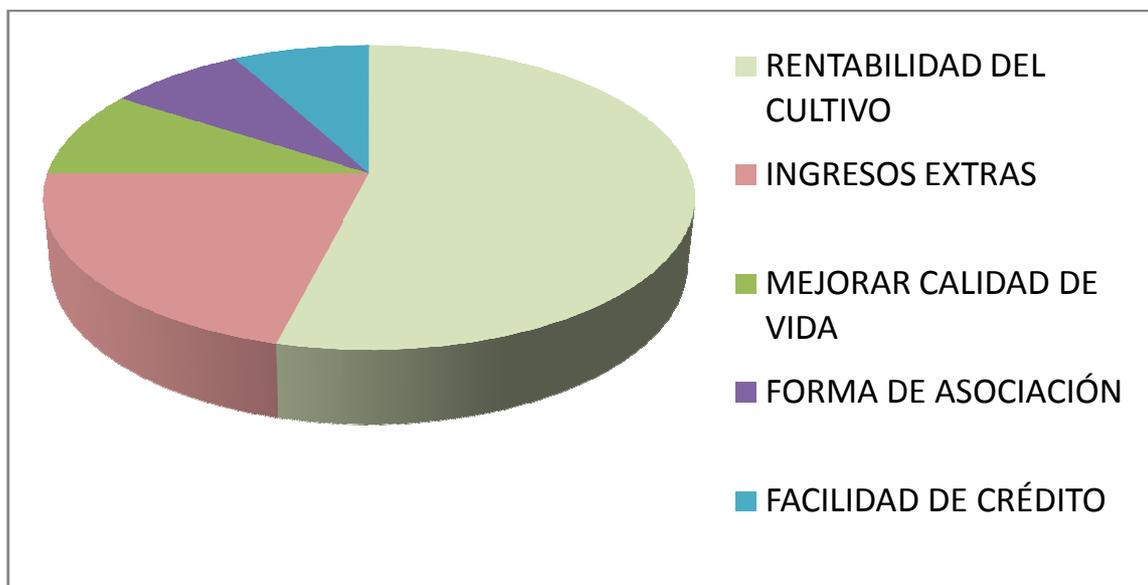
Fuente: Elaboración propia

El hacer parte de estos modelos asociativos no representa una diferencia significativa de sus asociados, las ventajas de ser asociado independientemente si es asociación o cooperativa, se ven reflejadas en el tipo de crédito gestionado, los subsidios otorgados por el Estado a través de FINAGRO y la oportunidad de elegir y ser elegido para tomar decisiones en los órganos de administración, control y vigilancia. Aunque los productores que de manera individual deciden establecer cultivos de palma de aceite, también tienen la oportunidad de recibir los beneficios que ofrece el Estado para quienes clasifique como pequeños y medianos según FINAGRO, pero la gestión de este tipo de crédito resulta complicada para la mayoría debido a que no tienen experiencia en este tipo de actividad o les resulta costoso el pago de un asesor.

Tal como se muestra en el gráfico 15, gran parte de los productores entrevistados manejaban información sobre los buenos rendimientos que genera el cultivo de palma de aceite en el municipio, teniendo como referente las plantaciones de las empresas palmeras de la zona y los palmeros independientes que desde finales

de la década de 1990 le apostaron al cultivo. En la mayoría de los casos, la decisión de ingresar al proyecto fue consultada al núcleo familiar.

Gráfico 15: Principales motivos para el ingreso al modelo asociativo.



Fuente: Elaboración propia

Es por esto que algunos asociados coinciden que ingresaron a ser parte del proyecto porque les podría generar buenos ingresos, debido a la rentabilidad que muestra el cultivo en la región. Otros motivos fueron la posibilidad de obtener ingresos extras y la facilidad de acceder a los créditos.

De acuerdo a los gerentes entrevistados, la participación de los asociados en la elección de los Consejos de Administración y en las Asambleas ha sido altamente representativa dado el buen porcentaje de asistencia. Esto se debe a que los productores agropecuarios nunca habían tenido la oportunidad de elegir, ser elegidos y escuchados en la organización a la cual pertenecen. En estas asambleas tienen también la posibilidad de hacer observaciones y recomendaciones en el manejo de los recursos y la realización de convenios con otras entidades.

Esta versión fue confirmada por los productores visitados, los cuales manifestaron la importancia de asistir a las reuniones para ser partícipes en la toma de decisiones sobre los temas relacionados con el funcionamiento de las asociaciones y la cooperativa. Este fue uno de los motivos por los cuales algunos productores ingresan a hacer parte de los proyectos. En los estatutos de cada asociación y la cooperativa, se encuentran contemplados todos los procedimientos para la elección de sus respectivas juntas directivas, la periodicidad de las asambleas y entrega de informes de gestión.

Es importante resaltar la labor del gerente (tabla 14) como la persona encargada de todo lo relacionado con la gestión administrativa de estos modelos asociativos, en el caso de El Pórtico su figura es más representativa debido a que tiene a su cargo el funcionamiento, administración y gestión de las tres asociaciones que la conforman.

Una de las principales funciones de este cargo es el establecimiento de convenios con las plantas extractoras para la venta del fruto, de esta gestión dependerán en gran medida las utilidades que pueda generar el cultivo a cada uno de los productores asociados. Entre otras funciones se pueden destacar la firma de convenios con establecimientos comerciales, entidades de ahorro y crédito y organismos oficiales que benefician a los asociados, por ejemplo en descuentos por la compra de herramientas e insumos, pago de servicios y asistencia técnica.

Algunas de las gestiones realizadas por los Gerentes se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 14: Gestión de los Gerentes

ASOCIACIÓN/COOPERATIVA	GESTIÓN DEL GERENTE
El Pórtico	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Alianzas productivas con el MADR • Convenios para la venta de fruto • Convenio para la asistencia técnica (Acción social).
Asopalsat	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con almacenes para la compra de insumos y con plantas extractoras para la venta de fruto. • Convenio para la asistencia técnica • Convenios con entidades de ahorro y crédito
Coopsabana I	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios con almacenes para la compra de herramientas e insumos

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, en el municipio vecino de Puerto Wilches existen varias empresas palmeras importantes de la zona central, ninguna ha tenido una influencia directa en la conformación de estos modelos asociativos estudiados, su único vínculo son sus plantas extractoras, con algunas de las cuales se han establecido convenios como el caso de Palmares El Pórtico con la empresa Bucarelia.

Sin embargo, es importante resaltar la influencia de la empresa Indupalma con plantaciones en la región del sur de Cesar, debido a que fue determinante para la creación y desarrollo de la cooperativa Coopsabana I, Las empresas de capital internacional no hacen presencia en el municipio, pero en Colombia existen experiencia con convenios entre este tipo de organizaciones y algunas

asociaciones en la ejecución de proyectos para la construcción de plantas extractoras.

7.3 Los sistemas productivos

Se hace complicado realizar un análisis detallado de cada uno de los sistemas productivos de los modelos asociativos estudiados, debido a que cada predio tiene distintas características edáficas, topográficas y ambientales, por lo cual cada productor tiene la posibilidad de utilizar sus recursos (incluidos los del crédito) de acuerdo a sus condiciones.

Esto significa que el monto del crédito de cada productor depende de las labores e insumos que vaya a utilizar tanto en la etapa de establecimiento como en la de mantenimiento, por ejemplo algunos productores incluyeron en sus costos labores de construcción y/o mantenimiento de vías, lo cual les incremento el valor total del proyecto, sin embargo en las visitas de campo no se evidenciaron problemas graves de plagas y enfermedades o dificultades relacionadas en las épocas de lluvias.

La mayoría de los productores asociados en los tres casos de estudio dedicaban sus tierras exclusivamente a la ganadería en distintas modalidades, unos bajo la figura del arrendamiento de lotes por un pago mensual y otros con ganancias de peso al liquidar el contrato (contratos que se hacen de forma verbal previo pesaje de los animales). Quienes son propietarios de su propio ganado, tenían al menos una o dos vacas de ordeño para el consumo diario, pero en general los predios eran utilizados en gran parte a la ceba de terneros, más que a la cría. Es de anotar que aún después de establecer cultivos de palma de aceite, muchos de los asociados continúan con la actividad ganadera aunque en menor proporción. En promedio cada asociado es propietario de aproximadamente 50 hectáreas, los predios que sobrepasan esta área se caracterizan por haber tenido producción ganadera sin tecnificar, es decir, con pasturas naturales y en menor proporción con pastos mejorados.

Por otra parte, los predios que eran dedicados a la agricultura se caracterizaban por la producción de cultivos transitorios como el arroz, maíz, sorgo, frijol, yuca e incluso hortalizas como tomate, pimentón y habichuela. Estos cultivos con excepción del arroz, eran utilizados exclusivamente para el autoconsumo, teniendo en cuenta que en las fincas se crían especies menores como gallinas, pollos, cerdos y pavos, que también se alimentan con estos productos.

El mínimo de hectáreas sembradas es de 10 en los tres modelos asociativos. Sin embargo, hay predios que tienen establecidas hasta 50 y son fincas en las que dos o más de los miembros de la familia hicieron parte del mismo proyecto. Este fenómeno se presenta debido a que algunas fincas fueron divididas legalmente mediante escritura pública para procesos de herencia o por determinación del dueño, que generalmente reparte la propiedad a sus hijos para que cada uno pudiese acceder a algún proyecto en forma individual (en caso que este se decidiera a entrar).

La evaluación del impacto económico los sistemas productivos de este estudio, se estimó basada en la información suministrada por los gerentes y en las entrevistas que se obtuvieron en cada una de las fincas visitadas, dado lo anterior, se calcularon los rendimientos de acuerdo a la edad de cada cultivo en general. También es necesario aclarar que en cada una de las asociaciones y la cooperativa, las siembras de cada predio se realizaron en fechas distintas, lo que demuestra la heterogeneidad en las producciones en cada plantación.

El análisis económico también depende de la inclusión de la mano de obra familiar, sin embargo este es un dato relativo debido a que esta se utiliza de forma casual, y tal como se evidenció en algunos predios visitados depende de muchos factores propios de cada caso como la edad, los estudios (si los hay) y el tipo de labor.

Si se quiere hacer un análisis detallado en cada sistema productivo, se debe evaluar que ante una eventual utilización de la mano de obra familiar, es necesario tener en cuenta si esta se paga con dinero o en especie, independientemente que

los hijos o demás familiares sean mayores de edad. También en algunos predios visitados se pudo evidenciar que la esposa realiza trabajos propios del cultivo (fertilización y cosecha) además de las labores domésticas, sin que este costo se tenga en cuenta por el productor.

Finalmente otra dificultad para el análisis de los costos en los sistemas productivos es que ninguno de productores visitados lleva registro alguno de los gastos realizados en sus labores de establecimiento y mantenimiento, ni en la compra de insumos. Lo anterior también dificulta una eventual recolección de datos reales para utilizarlos en trabajos de investigación.

Los anteriores factores afectan una evaluación detallada del impacto económico y social del cultivo de palma de aceite en las familias productoras, propuestas en el tercer objetivo, pero además la ausencia de indicadores oficiales en el municipio como el aporte del sector palmicultor al Producto Interno Bruto (PIB) agrícola, el desempleo urbano y rural, el PIB general del municipio y el empleo generado por la actividad palmicultora, impiden un análisis real y confiable del desarrollo local y regional.

CONCLUSIONES

De acuerdo a lo recopilado en las visitas de campo, se puede concluir que el modelo solidario es una opción válida para la ejecución de proyectos productivos por parte de pequeños productores agropecuarios en alianza con entidades públicas y privadas comprometidas con el desarrollo rural, aunque se presentan algunas dificultades durante todos los procesos producto de las situaciones socioeconómicas y ambientales (exceso de lluvias, presencia de plagas y enfermedades) existentes en el municipio y la región, que afectan directamente a los palmicultores y a sus sistemas productivos.

La descripción socioeconómica de los tres modelos asociativos en el cultivo de palma de aceite objeto de este estudio, así como su evaluación social y económica propuesta, se basa en estimaciones producto de los datos recopilados en las visitas de campo a los predios y en las entrevistas a los Gerentes.

Para obtener un análisis social y económico real de los modelos asociativos o del sector palmicultor en general del municipio, se hace necesario contar con variables relacionadas con los índices de ingreso per cápita, el PIB agrícola, el aporte del cultivo de palma de aceite al PIB agrícola, el desempleo rural, el aporte del empleo del cultivo al empleo rural del municipio etc.

En las dos asociaciones y la cooperativa objeto de este estudio, se demuestra que fue determinante la participación de organizaciones no gubernamentales como el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio y de la agencia de cooperación internacional USAID, para capacitar a pequeños productores en la formación de modelos asociativos y la gestión para la consecución de los recursos ante las entidades bancarias. La ausencia de algunos indicadores socioeconómicos en Sabana de Torres impide un estudio más profundo sobre los sistemas productivos en palma de aceite bajo el modelo asociativo, así como su impacto en las familias productoras, el desarrollo local y regional.

Las entidades públicas como la gobernación de Santander y la Alcaldía Municipal de Sabana de Torres, participaron en la cofinanciación de los proyectos, a través de recursos para el establecimiento y labores de mantenimiento del cultivo durante los tres primeros años. Este aporte gubernamental es clave para generar confianza de los habitantes de la zona rural hacia sus instituciones.

Son muchas las organizaciones campesinas y demás entidades del país vinculadas al sector, que no conocen las experiencias de los proyectos de palma de aceite bajo el modelo asociativo que se vienen desarrollando de manera sostenible, como los casos analizados en este trabajo de investigación. Entonces se hace necesario la difusión de este tipo de investigaciones por parte de las universidades y entidades relacionadas con el gremio en las regiones donde se vienen implementando este tipo de alianzas estratégicas, para ejecutar proyectos de palma de aceite en pequeños productores.

La opción que tienen los campesinos de ingresar a ser parte de algún tipo de asociación depende de la disponibilidad de tierra que cada uno posea sin importar la extensión. El principal obstáculo que tienen los habitantes de la zona rural es la legalización de sus predios, y este es precisamente un requisito fundamental para ser parte de un proyecto productivo de manera individual o asociativa que incluya algún beneficio del Estado.

La notable disminución de cultivos transitorios que se presentó en Sabana de Torres a partir de la década de 1990, permitió que en parte de estos territorios se establecieran cultivos de palma de aceite, sin afectar bosques nativos y cuencas hidrográficas del municipio y la región.

Parte de los asociados que se encuentran interesados en ampliar su área de siembra de palma de aceite bajo el modelo asociativo o de forma individual. El principal obstáculo de los que manifiestan que no, es la poca o nula disponibilidad de terreno para establecer nuevos cultivos y otros se encuentran a la expectativa esperando las primeras producciones.

RECOMENDACIONES

Para llevar a cabo un análisis detallado sobre el impacto económico de los sistemas productivos en las familias pertenecientes a un modelo asociativo, es necesario un trabajo de investigación en cada una de las asociaciones y cooperativas que desarrollan siembras de palma de aceite en el municipio. Esta investigación se debe realizar incluyendo la totalidad de los asociados pero también es necesario contar con indicadores socioeconómicos (PIB agrícola, desempleo rural, etc.) válidos para su evaluación final.

Se deben realizar ajustes estructurales en la asignación de los presupuestos municipales y departamentales de acuerdo a los planes de desarrollo, con el objetivo que los pequeños productores accedan a recursos para sus proyectos productivos en establecimiento y/o mantenimiento de palma de aceite bajo el modelo asociativo. Estos recursos se pueden destinar, por ejemplo en el apoyo a la prestación del servicio de asistencia técnica a través de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria-UMATA o las Centros Provinciales de Gestión Agroempresarial-CPGA.

Otro aspecto fundamental para generar desarrollo en el municipio, es que las administraciones se comprometan con la adecuación de las obras de infraestructura, como el mantenimiento de vías secundarias y terciarias para garantizar la comercialización del fruto, en convenio con las empresas palmeras de la zona y los palmeros independientes que tengan la capacidad de aportar recursos o mano de obra para mejoramiento de sus vías.

El gobierno departamental y municipal de la mano con la empresa privada nacional e internacional, deben participar en la construcción de plantas extractoras de aceite de palma, en las cuales participen las asociaciones, cooperativas y palmeros independientes como accionistas.

La participación de la Corporación Autónoma de Santander-CAS como entidad encargada del velar por el buen manejo de los recursos naturales en el Departamento, podría realizar estudios de impacto ambiental en los nuevos

proyectos de establecimiento de palma de aceite, para certificar que se cumplen con la normatividad vigente.

La Federación de Palmicultores de Colombia-FEDEPALMA, de la mano con las universidades y demás entidades vinculadas al sector agropecuario del país, deben fomentar y apoyar estudios e investigaciones relacionadas con los modelos asociativos que ejecutan proyectos productivos en palma de aceite a través de alianzas estratégicas, en aquellos municipios y regiones con creciente vocación palmera.

Las alcaldía municipal en convenio con la Gobernación y el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural-INCODER, deben realizar titulaciones de tierras a campesinos que por algún motivo no tienen legalizados sus predios o fueron despojados de ellos por grupos al margen de la ley. De esta manera esos productores podrán acceder a créditos individuales o asociativos, para obtener los beneficios que ofrece el Estado para pequeños y medianos productores.

Se deben realizar capacitaciones a los asociados para que registren todos los gastos que generan las labores (incluyendo la mano de obra familiar) e insumos de establecimiento y sobre todo del mantenimiento del cultivo. Esto permite que el productor pueda realizar cálculos reales sobre los costos de producción en un periodo determinado.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, María. (2002). Palma africana en la costa Caribe: un semillero de empresas solidarias. Documentos de trabajo sobre economía regional. Banco de la República sucursal Cartagena. 53 p.

Anuario Estadístico (2008). La Agroindustria de la Palma de Aceite en Colombia y en el Mundo 2003-2007. Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite-Fedepalma. Bogotá D.C. 161 p.

Anuario Estadístico (2010). La Agroindustria de la Palma de Aceite en Colombia y en el Mundo. Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite-Fedepalma. Bogotá D.C. 158 p.

Arocena, José. (1995). El desarrollo local: Un desafío contemporáneo. Editorial Nueva Sociedad: CLAEH. 175 p.

Barthélemy, M. (2003). Asociaciones: ¿una nueva era de la participación? Valencia, Tirant lo Blanch. 189 p.

Bucheli, Marietta. (2002). El proceso de crecimiento y permanencia de una cooperativa rural en Colombia: El caso de la cooperativa de ahorro y crédito para el desarrollo solidario en Colombia. En: Gestión y desarrollo, la experiencia de las cooperativas en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. pp 261-296.

Bucheli, Marietta. (2008). El desarrollo local y las organizaciones solidarias. Cuadernos de Desarrollo Rural, julio-diciembre2008. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. pp 111-129.

Cano, Jairo; Balcázar, Álvaro; Castillo, Jaime. (2006). Alianzas Estratégicas en Palma de Aceite en Colombia, Estudio de Caracterización. En: Revista Palmas N° 27. Bogotá. 47-63 p.

Castelletti, O. y Canzanelli, G. (2005). Estrategias e instrumentos para el desarrollo local en la era de globalización. Revista Opera, Abril, Vol. 5, número 005. Universidad Externado de Colombia. Bogotá. pp. 5-22

Castillo, Olga. (2008). Paradigmas y conceptos del desarrollo rural. Colección apuntes. Pontificia Universidad Javeriana. 95p.

Comisión Intereclesial de Justicia y Paz. (2001). Palma Africana en Colombia: Impactos ambientales, socioeconómicos y efectos sobre la tenencia de la tierra en comunidades campesinas negras e indígenas. Disponible en: www.pasc.ca/IMG/doc/Palma_y_bio.doc

Cooperativismo en Colombia. Asociación Antioqueña de Cooperativas. (2011) Disponible en: www.confecoopantioquia.coop/cooperativismo/coopedia/cooperativismo-en-colombia.html

Cultivo de Palma Africana. (2005). IICA. Disponible en: <http://galeon.com/subproductospalma/guiapalma.pdf>

Dávila, Ricardo L de G. (2004). La cooperativa una forma organizacional y administrativa particular. En: Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. 140 p.

Dávila, Ladrón de Guevara, Ricardo. (2008). El sistema de economía solidaria: Un activo agente de desarrollo local en Colombia. Revista Javeriana, julio de 2008. pp. 56-63

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. Censo General (2005). Municipio de Sabana de Torres. Disponible en: www.dane.gov.co/censo2005.PDF

Documento CONPES 3477. (2007). Estrategia para el desarrollo competitivo del sector palmero colombiano. Consejo Nacional de Política Económica y social. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. 29 p.

Eslava, Julia Isabel (2007). Experiencias de Desarrollo Local en Colombia y Latinoamérica, análisis de casos. Pontificia Universidad Javeriana. 87 p.

Esquema de Ordenamiento Territorial Sabana de Torres. (2000). Alcaldía Municipal de Sabana de Torres, Santander. pp. 3-55.

Estadísticas del Subsector Agrícola. (1992). Secretaría de Fomento Agropecuario, Unidad Regional de Planificación Agropecuaria-URPA. Gobernación de Santander. Bucaramanga. 57 p.

Estrategia Para el Desarrollo Competitivo del Sector Palmero en Colombia. (2007). Consejo Nacional de Política Económica y Social. CONPES 3477. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá. 29 p.

Evaluaciones Agropecuarias Santander 2008. (2009). Corporación Colombia Internacional-Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Santander. Bucaramanga. 165 p.

Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario-FINAGRO. (2011). Capítulo 1, crédito agropecuario y rural. Disponible en: www.finagro.com.co

Forero, Jaime. (2002). Sistemas de Producción rurales en la región andina colombiana. Análisis de su viabilidad económica, ambiental y cultural. Colciencias. Bogotá. 234 p.

Huertas, Hernández, Olga Lucía. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: Un análisis desde la cultura organizacional. Cuadernos de desarrollo rural N°55. Pontificia Universidad Javeriana. pp. 97-110

IICA. (2003). Desarrollo Rural Sostenible, Enfoque Territorial. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura-IICA. Revista Sinopsis Enero 2003. Pp. 7-10.

Indupalma Banca de Inversión y Operación de Proyectos. (2008). Bogotá. 26 p.

Kay, Cristóbal. (2005). Los paradigmas de desarrollo rural en América Latina. Institute of Social studies, La Haya. Texto original en inglés traducido por Albert Roca (Universidad de Lleida) y en <http://www.scribd.com/doc/29053425/Los-paradigmas-del-desarrollo-rural-en-America-Latina-Kay>

El Neoliberalismo, la Cuestión Agraria y el Conflicto Social Y Armado en Colombia. (2001). Ponencia presentada por la Asociación Campesina de Valle del Rio Cimitarra ACVC, en la Conferencia Internacional “El otro Davos”. Disponible en: <http://www.nodo50.org/nosomosmercancias/rcolombia.htm>

La Agroindustria de la Palma de Aceite en Colombia. (2006). Oficina de Comunicaciones Fedepalma. Segunda Edición. Bogotá. 32 p.

La palma de aceite es alternativa de desarrollo agrario. (2007). En: Los ostros de la palma. Fedepalma. 86 p.

Más Inversión para el Desarrollo Sostenible MIDAS. (2007). Disponible en: http://www.midas.org.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=113&Itemid=176

Mignorance, F; Minelli, F; Le Du, H. (2004). El cultivo de la palma africana en el Chocó: Legalidad ambiental, territorial y derechos humanos. Diócesis de Quibdó, Humans Rights Everywhere. 180 p.

Mosquera, M; García E. (2005). Impacto social de la agroindustria de palma de aceite. Revista Palmas. Vol 26, N°2. Fedepalma. pp . 11-19.

Omar, Alicia; Urteaga, Alicia Florencia. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. Revista Universitas Psychologica, Volumen 9, N° 1 Enero-Abril. pp 79-83.

Palma y Caña de Azúcar en 5 zonas del país. (2009). Conclusiones de la Misión Internacional de Verificación de los Conflictos Ambientales y Sociales de los Agrocombustibles. Barrancabermeja. 3 p.

Plan de Desarrollo Sabana de Torres 2008-2011, Desarrollo Social con Dignidad.(2008). Acuerdo N°012 de 2008. Consejo Municipal.

Rangel, Alfredo; Ramírez, William; Betancur, Andrea. (2009). La Palma Africana: Mitos y Realidades de Conflicto. Fundación Seguridad y Democracia. Bogotá. 128 p.

Revista Palmas. (2008). Federación Nacional de Palmicultores de Colombia-Fedepalma. Edición Especial Vol. 29 N°3. 68 p.

Sarmiento, Antonio. (2003). Cooperación y cooperativismo. En: Aspectos legales de la gestión cooperativa. Pontificia Universidad Javeriana. pp. 69-73.

Schetjtman, A. y Berdegué, J. (2003). Desarrollo Territorial Rural, borrador de trabajo y en [http:// www.grupochorlavi.org / php / doc / documentos / desarrolloterritorial . pdf](http://www.grupochorlavi.org/php/doc/documentos/desarrolloterritorial.pdf)

Uribe Garzón, Carlos. (2001). Bases del cooperativismo. Editorial Guadalupe. 562 p.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas semiestructuradas a Gerentes

ASOCIACIONES / PREGUNTAS	EN QUE AÑO SE CREA LA ASOCIACIÓN?	COMO NACE LA ASOCIACIÓN?	QUIENES PARTICIPAN EN SU CREACIÓN?	COMO ESTA CONSTITUIDA?	COMO BUSCARON LOS ASOCIADOS?	QUE REQUISITOS DEBE TENER EL ASOCIADO?	COMO SE DESARROLLO EL PROYECTO	CUANTA AREA TIENEN SEMBRADA Y CUANTA EN PRODUCCION?	QUE OTROS PROYECTOS REALIZAN?
ASOPALSAT	1999	Fue creada un grupo de pequeños productores propietarios del Municipio de Sabana de Torres, con la intención de ejecutar un proyecto para siembras nuevas de 500 hectáreas de palma de aceite.	Productores, Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio-PDPMM, La Fundación para el Desarrollo de Santander-Fundesan y La Alcaldía Municipal.	Está compuesta por 50 socios cada uno propietario de 10 hectáreas.	Fue el interés de algunos campesinos por iniciar siembras nuevas de palma de aceite y se busco el apoyo del PDPMM.	Es un requisito ser propietario o poseer una carta venta del predio además de mínimo 10 hectáreas.	El Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio PDPMM, fue la entidad que asesoró desde un comienzo en la creación de la asociación. Sus recursos se invirtieron en la gestión del préstamo, capacitación en administración y asistencia técnica. La Fundación para el Desarrollo de Santander Fundesan, es una entidad adscrita al Departamento de Santander que cofinancia proyectos productivos, para este caso su ayuda consistió en recursos para el establecimiento y mantenimiento del cultivo durante los tres primeros años. La Alcaldía de Sabana de Torres subsidió el 50% del material vegetal que se utilizó en el proyecto con la construcción de un vivero. Este vivero siguió en funcionamiento para otros proyectos que cofinanció el Municipio. El préstamo fue a través de crédito con el Incentivo a la Capitalización	500 hectáreas, todas en producción.	Actualmente se espera el comienzo de la segunda etapa del proyecto para la siembra de otras 500 hectáreas pero ya sin la ayuda del PDPMM sino con el acompañamiento de Indupalma.

ASOCIACIONES / PREGUNTAS	EN QUE AÑO SE CREA LA ASOCIACIÓN?	COMO NACE LA ASOCIACIÓN?	QUIENES PARTICIPAN EN SU CREACIÓN?	COMO ESTA CONSTITUIDA?	COMO BUSCARON LOS ASOCIADOS?	QUE REQUISITOS DEBE TENER EL ASOCIADO?	COMO SE DESARROLLO EL PROYECTO	CUANTA AREA TIENEN SEMBRADA Y CUANTA EN PRODUCCION?	QUE OTROS PROYECTOS REALIZAN?
							Rural ICR, con Bancolombia.		

ASOCIACIONES / PREGUNTAS	EN QUE AÑO SE CREA LA ASOCIACIÓN?	COMO NACE LA ASOCIACIÓN?	QUIENES PARTICIPAN EN SU CREACIÓN?	COMO ESTA CONSTITUIDA?	COMO BUSCARON LOS ASOCIADOS?	QUE REQUISITOS DEBE TENER EL ASOCIADO?	COMO SE DESARROLLO EL PROYECTO	CUANTA AREA TIENEN SEMBRADA Y CUANTA EN PRODUCCION?	QUE OTROS PROYECTOS REALIZAN?
COOPSABANA I	14 de Diciembre de 2006	ASOLEBRIJA es un distrito de riego creado por el INCORA a principios de los setenta con un área de 9000 hectáreas en el Municipio de Sabana de Torres. En 1983 el INAT realiza una parcelación del distrito adjudicando 224 predios con un promedio de 40 has por productor. En los años 70, 80 y a principios de los 90 se llegaron a sembrar 5.000 has de arroz, en la actualidad esa cifra no llega a 100. La crisis de los 90 llevo a los asociados a dejar las siembras y dedicarse la mayoría a la ganadería en otros pocos a la siembra de cultivos transitorios como el maíz.	Indupalma y el Programa MIDAS DE USAID	52 socios en 39 predios	Dentro y fuera del Distrito de Riego a través de información personalizada	Ser propietario o poseer una carta venta del predio además de mínimo 10 hectáreas.	El crédito con el Banco Agrario fue por 7200 millones mediante el programa Agro Ingreso Seguro AIS, de FINAGRO con cuatro años de gracia sin pago de capital ni intereses. Indupalma cobra durante los tres primeros años el 14% de la fiducia como operador logístico del proyecto. El banco prestó el 80% e Indupalma prestó el material vegetal. El Programa MIDAS de USAID apoyó con 1.200 millones al proyecto representado en estudios de la titulación de los terrenos y análisis de suelos.	1300 hectáreas sembradas y se esperan las primeras producciones para finales de este año.	Ninguno pero hay propuestas para la siembra de caucho.

ASOCIACIONES / PREGUNTAS	EN QUE AÑO SE CREA LA ASOCIACIÓN?	COMO NACE LA ASOCIACIÓN?	QUIENES PARTICIPAN EN SU CREACIÓN?	COMO ESTA CONSTITUIDA?	COMO BUSCARON LOS ASOCIADOS?	QUE REQUISITOS DEBE TENER EL ASOCIADO?	COMO SE DESARROLLO EL PROYECTO	CUANTA AREA TIENEN SEMBRADA Y CUANTA EN PRODUCCION?	QUE OTROS PROYECTOS REALIZAN?
PALMARES PORTICO	EL 2006	Por iniciativa de pequeños productores de iniciar un proyecto para establecer nuevas siembras de palma de aceite.	Los productores, y el programa MIDAS de USAID.	Está dividida en tres asociaciones: Asociación de Palmares de Sabana de Torres, con 76 productores. Asociación La Gómez, con 62 productores. Asociación Palmares de San Isidro, con 32 productores.	Con información a toda la comunidad del Municipio.	Ser propietario o tener carta venta del predio además de mínimo 10 hectáreas	Palmares El Pórtico ha tenido experiencia en otros proyectos de siembra de palma de aceite en la región del Sur del Cesar, es por esto que busca la ayuda de MIDAS y Acción Social para consolidar un proyecto en el municipio de Sabana de Torres. Por este motivo se dividió a los productores en tres zonas y se crearon las asociaciones con los productores que estaban interesados en el proyecto. MIDAS aportó las capacitaciones y la administración del proyecto desde noviembre de 2006 hasta agosto de 2009 y Acción Social de desde septiembre de 2009 a la fecha. Se tramitó un crédito en Bancolombia para la siembra de 10 hectáreas por productor, con el subsidio del ICR de 40% por ser pequeños productores y estar asociados; del costo total del proyecto por productor, el banco presta el 80% y el productor el 20%.	170 sembradas ninguna en producción	Ninguno

Anexo 2. Guía de entrevistas semiestructuradas para asociados.

GUIA DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA ASOCIADOS

CARACTERIZACIÓN DE TRES MODELOS ASOCIATIVOS DEL CULTIVO DE PALMA DE ACEITE EN EL MUNICIPIO DE SABANA DE TORRES- SANTANDER

FECHA:

NOMBRE:

ASOCIACIÓN Y/O COOPERATIVA:

VEREDA:

NOMBRE DEL PREDIO:

1. ASPECTOS DEL PROYECTO

❖ **¿Qué actividades tenía antes de hacer parte del proyecto?**

❖ **¿Cómo se entera del proyecto?**

❖ **¿Que lo lleva a decidir ingresar a la Cooperativa y/o Asociación?**

--

2. ASPECTOS DEL CULTIVO

❖ ¿Cuánto es el área de su propiedad?

❖ ¿Cuánta área tiene sembrada?

❖ ¿Cuánta es el área disponible o apta para la siembra de palma?

❖ ¿Piensa ampliar el área de siembra?

❖ ¿Cuál es la edad de la palma?

--

❖ ¿Cuántos empleos produce?

3. ASPECTO FAMILIAR

❖ ¿Vive en la propiedad?

❖ ¿Cuántos miembros de la familia habitan en la propiedad?

❖ ¿Cuántos miembros de la familia participan en las labores de campo?

4. ASPECTO ECONÓMICO

❖ **¿Qué actividades desarrolla en el predio?**

❖ **¿Cómo ha impactado el proyecto de palma de aceite en la economía familiar?**

❖ **¿Cuántos empleos produce su cultivo de palma de aceite?**

❖ **¿Cuáles son las ganancias promedio mensuales de su actividad agropecuaria?**

- A. \$ 0-500.000
- B. \$ 500.000-1.000.000
- C. \$ 1.000.000-2.000.000
- D. \$2.000.000-\$5.000.000
- E. Más de \$ 5.000.000

❖ **¿Cuáles son las ganancias mensuales del cultivo de palma de aceite?**

- A. \$ 0-500.000
- B. \$ 500.000-1.000.000
- C. \$ 1.000.000-2.000.000
- D. \$2.000.000-5.000.000
- E. Más de 5.000.000